

# iŞ HAYATINDA 99 ÖLÜMCÜL HATA

YASİN TOPALOĞLU



Yasin Topaloğlu

**İş Hayatında 99 Ölümcül Hata**

«Elips Kitap»

## Topaloğlu Y.

İş Hayatında 99 Ölümcül Hata / Y. Topaloğlu — «Elips Kitap»,

Dün insanın en büyük meselesi cehaletti; bugünse malumatfuruşluk. Her gün, her saat ve hatta her dakika, bilgi ve malumat bombardımanı altındayız. 20. yüzyıl insanlığın 19 yüzyılda elde ettiği bilgiden fazlasını sığdırdı. Son 25 yılda da hakeza 20. yüzyılda elde ettiğimiz bilgiden daha fazlasına ulaştık. Peki hayatımızda ne veya neler değiştii? Bugün dünden mesut muyuz? Bugün dünden daha huzurlu muyuz? Veya biz anne ve babamızdan daha mesut, daha huzurlu daha sağlıklı mıyız? Bu soruların tek bir cevabı veya yeknesak bir çözümü yok. Son yıllarda kendi girdabında boğulma tehlikesi yaşıyan günümüz insanı için binbir reçete yazılmakta, çözüm yolları aranmaktadır. Öyle ki hayatın her cephesinde bunalan insanlar, nefes koçundan kariyer koçuna, eğitim koçundan kişisel gelişim koçuna kadar arayış içerisine girerek kendilerine soluk aldıracaklarını düşündükleri her imkânı test ediyor, her çıkıştan medet umuyor, gördükleri her ışığa umutla bakıyorlar. Esasında ilk insandan bugüne insanın kendisinde kayda değer bir değişim yaşanmamıştır. Çevredeki, ulaşımındaki, teknolojideki ve yerleşim alanlarındaki değişimler insanın kendi gönül inşasında kayda değer bir tahkimata imkân vermemiştir. İnsan bugün hâlâ yalnız, hâlâ çaresiz, hâlâ nefessizdir ve hâlâ kendine yetebilmenin imkânlarını aramaktadır. Tekerleğin icadından önceki insanla bugünkü insanın kendi dünyasındaki mücadelesi bitmemiştir. Peygamber Efendimiz, bir savaş dönüşü “Küçük savaştan büyük savaşa dönüyoruz.” diyerek insanın kendi dünyasındaki mücadelesine çok ehemmiyetli bir vurgu yapmıştır.

Bütün fırtınalar kendi dünyamızda, bütün savaşlarımız kendi içimizde, bütün mücadelemiz kendimizle...

© Topaloğlu Y.  
© Elips Kitap

## Содержание

ÖN SÖZ	6
HATA 01	8
HATA 02	11
HATA 03	14
HATA 04	16
HATA 05	18
HATA 06	21
HATA 07	23
HATA 08	24
HATA 09	27
HATA 10	29
HATA 11	30
HATA 12	32
HATA 13	34
HATA 14	36
HATA 15	38
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# Yasin Topaloğlu

## İş Hayatında 99 Ölümcül Hata

### ÖN SÖZ

Dün insanın en büyük meselesi cehaletti; bugünse malumatfuruşluk.

Her gün, her saat ve hatta her dakika, bilgi ve malumat bombardımanı altındayız.

İnsanlık, 20. yüzyıla, 19 yüzyılda elde ettiği bilgiden fazlasını sığdırdı.

Son 25 yıl da 20. yüzyılda elde ettiğimiz bilgiden daha fazlasına ulaşmamızı temin etti.

Peki bu durum, hayatımızda neyi veya neleri değiştirdi?

Bugün dünden mesut muyuz?

Bugün dünden daha huzurlu muyuz?

Anne ve babamızdan daha mesut, daha huzurlu, daha sağlıklı mıyız?

Bu soruların tek bir cevabı veya meselenin yeknesak bir çözümü yok.

Son yıllarda kendi girdabında boğulma tehlikesi yaşayan günümüz insanı için binbir reçete yazılmakta, çözüm yolları aranmaktadır.

Öyle ki hayatın her cephesinde bunalan insanlar, nefes koçundan kariyer koçuna, eğitim koçundan kişisel gelişim koçuna kadar arayış içerisine girerek kendilerine soluk aldıracaklarını düşündükleri her imkânı test ediyor, her çıkıştan medet umuyor, gördükleri her ışığa umutla bakıyorlar.

Esasında ilk insandan bu yana insanın kendisinde kayda değer bir değişim yaşanmamıştır.

Çevre, ulaşım, teknoloji ve yerleşim alanlarındaki değişimler insanın kendi gönül inşasında kayda değer bir tahkimata imkân vermemiştir.

İnsan bugün hâlâ yalnız, hâlâ çaresiz, hâlâ nefessizdir ve hâlâ kendine yetebilmenin imkânlarını aramaktadır.

Tekerleğin icadından önceki insanla bugünkü insanın kendi dünyasındaki mücadelesi bitmemiştir.

Peygamber Efendimiz, bir savaş dönüşü “Küçük savaştan büyük savaşa dönüyoruz.” diyerek insanın kendi dünyasındaki mücadelesine çok ehemmiyetli bir vurgu yapmıştır.

Bütün fırtınalar kendi dünyamızda, bütün savaşlarımız kendi içimizde, bütün mücadelemiz kendimizle...

Kendimizle...

Çünkü kendimizi anlamak ve aşmak, kâinatı anlamak ve aşmakla doğrudan alakalı.

İnsan kendini merkeze aldığı oranda bencil ve yalnız bir varlığa dönüşüyor.

Kur'an-ı Kerim işte bu noktada imdadımıza yetişerek bize kendimizle, çevremizle, kâinatla, insanlıkla ve Rabb'imizle olan münasebetlerimizi nasıl tesis edeceğimizi göstermektedir.

Bu kitap bir kişisel gelişim kitabı değil.

Bir biyografi kitabı da değil.

Bu kitap hayatın imbiğinden ve halk tabiriyle “feleğin çemberinden” geçmiş bir insanın binbir acı ve üzüntüyle elde ettiği birikimin bir kısmıdır.

Bu kitapta yer alan her bir cümlenin veya aktarılan her bir tecrübenin arkasında belki bir iflas yahut okunmuş bir kitap vardır.

Eğer ticareti bir savaş olarak telakki etmek mümkünse bu kitap doğrudan cephede yazılmıştır.

Hayata dair bir iddiam olmasaydı bu kitap olmazdı, o zaman da ben kendim olmazdım.

Kendim olmak için izlediğim rota hep düz bir istikamet üzere gitmedi.

Yalpaladım. Düştüm. Canım yandı.

Ama yılmadım, beylik tabirle yıkılmadım.

Vazgeçmedim.  
Siz de vazgeçmeyin.  
Kendiniz olmak için yola çıkın.  
Yolda karşılaşacağımız engeller, sizi yolunuzdan vazgeçirmesin.  
Ne ilk ne de son olacaksınız o yolda meşakkatle karşılaşan.  
Yolunuz açık, gönlünüz inşirah içerisinde olsun.

*Ekim 2017 / Ankara*

## HATA 01

### *Sözleşmesiz İş Yapmanız*

Küçük büyük, az çok, eksik fazla, bir tacirin yapacağı her türlü tasarrufta ve işte mutlaka bir sözleşme yapması gerekiyor. Zaten ticaret de ilk gün, ilk dakika bir notere gidip şirketin ana sözleşmesini imzalamamız ve akabinde Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlatmamız ile başlıyor.

Türk Ticaret Kanunu ve Türk hukuk sistemi, “basiretli tüccar” diye bir kavram icat etmiştir. Şirketini kötü idare eden bir tacire der ki: “Sen şirketini yönetirken basiretli bir tüccar gibi davranmamışsın.” Basiretli bir tüccar gibi davranmamak, hukukta suçtur. Şirket senin olabilir, fakat şirketle ilgili her türlü tasarrufun, bir mevzuata, bir gerekçeye, bir karineye dayanmak zorundadır.



Ticaret, sözleşme ile başlar ama devamı basiret gerektirir. Sözleşme, karşılıklı yükümlülüklerin bilinmesi ve hukuk karşısında hak aramak için gereklidir. Sözleşmeniz yoksa hukuk karşısında hak arayamazsınız.

Bugünün dünyasında her türlü sözleşmenizi doğru dürüst tanzim etmeli, imzaladığınız anlaşmanın maddelerini sarih bir şekilde yazmalı, her iki tarafın sorumluluklarını, zorunluluklarını açık, anlaşılır bir dille belirtmelisiniz. Bunu yapmazsanız sonuçlarından büyük zararlar görebilirsiniz.

Anlaşma, en budala insanın bile anlayabileceği kadar anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Esasında bu bile tek başına her zaman, her şeyi kurtarmaz.

Ben, kitapçı bir babanın oğluyum. On beş yaşından beri ticaretle iç içeyim. Babam, kendisinden senet isteyen insanlarla alışveriş yapmazdı. Bunu kendisine bir itimatsızlık addederdi. “Ben sözümün eri bir adamım. Ödeyeceğimi söylediğim zaman öderim.” derdi.

Kitapçılık yaparken tedariklerimizi Gaziantep'ten görürdük. Babam, eğer birine borcumuz var ise Gaziantep'e gidip o ödemeyi yapmamı isterdi. "Yarın Gaziantep'e zaten gideceğim. Ödemeyi o zaman yapalım." derdim ama bunu kabul etmezdi. "Ben bugün için söz verdim. Bir gün daha bekletmeyelim." derdi. O zamanki ahlak böyleydi.

Babamın kitapçı dükkânında büyük bir para kasası vardı. O zaman bankacılık sistemi çok yaygın değildi. İnsanlar faize bulaşırım korkusuyla bankacılık sisteminden uzak duruyorlardı. Bu sebeple Kilis'te üç dört köyün ahalisi, paralarını bankaya yatırmak yerine, getirip babama emanet ederlerdi. Kilis'te ambalaj lastiğine "tuntun" denir. Babam, tuntunla parayı sarar, üzerine sahibinin ismini yazar, kasaya koyardı. Gün olur babama para gerekirdi, bana "Git filandan borç al!" derdi. "Kasada bir sürü para var, niye borç istiyoruz?" dediğimde cevabı "Adam gelip parasını isterse ona ne derim!" olurdu. "Herkes aynı gün gelip parasını ister mi? Köy otobüsü kalktı, adam yarına kadar gelemeyecek." diye itiraz ettiğimde ise "O emanet paradır. Biz onu kullanmak için almadık. Sen git borç al, şu ödemeyi yap." derdi.

Bundan 20-25 yıl önce ticaretin dinamikleri böyleydi. Siz, muhataplarınızla zımni bir sözleşme yapıyordunuz. Bugün aynı dinamiklerle ticaret yapamazsınız.

Yayınevi olarak 2002 yılında, bir yazarla veya mütercimle sözleşmemiz 8 yahut 9 madde idi. Bu yarım A4 sayfası ediyordu. Şimdi imzaladığımız hizmet alımı veya mal ihtiyacı sözleşmemiz dört tam sayfadan oluşuyor. Bu şu demek: Biz uğradığımız her türlü haksızlık, hukuksuzluk, zulüm gibi durumları Türk Ticaret Kanunu'nda, Telif Hakları Kanunu'nda yazan temel hükümlere bağlı kalarak sözleşme hükmüne dönüştürdük.

İlk imzaladığımız sözleşme basitti. Kitap kaç adet basılacak, ödemesi ne zaman yapılacak, sözleşme kaç yıl yürürlükte kalacak gibi temel hükümleri içeriyordu. Zamanla bu kadar sade bir sözleşmenin ihtiyacımızı karşılamadığını gördük. Mükellefi olduğumuz her sözleşme ile ilgili başka başka tecrübeler edinmek zorunda kaldık.

Para, kendi insan tipini inşa edici bir güce sahip. İnsanlar, çıkarlarına fazlasıyla düşkün hâle geldiler. Artık kendilerini parayla ilgili verdikleri sözlerine sadakat göstermeye mükellef hissetmiyorlar. Parayla ilgili taahhütlerinin aleyhlerine olabilecek kısmından sarfınazar edebiliyorlar. Aleyhlerine olabilecek şeyleri ifade etmekten imtina ediyorlar. Çıkarlarını, sözlerinden daha üstün tutuyorlar. Bu nedenle verdikleri sözlerin değeri kalmıyor. Ticari tecrübelerimden biliyorum; sözleşmeye eklediğiniz iki satır yüzünden büyük zararlara uğrayabilirsiniz. Ben de böyle bir durum yaşadım ve bu yüzden birkaç yüz bin liralık bir fatura ödemek zorunda kaldım.

Sözleşmesiz iş yapmama konusunda bizim esas ilham kaynağımız Kur'an-ı Kerim'dir. Yüce kitabımız, insanları kendi aralarındaki iktisadi ilişkileri yazmakla ve onu imza altına almakla mükellef kılıyor. Bizden anlaşmalarımızı kayda almamızı ve şahit tutmamızı istiyor.

Küçük büyük, az çok, eksik fazla, bir tacirin yapacağı her türlü tasarrufta ve işte mutlaka bir sözleşme yapması gerekiyor. Zaten ticaret de ilk gün, ilk dakika bir notere gidip şirketin ana sözleşmesini imzalamamız ve akabinde Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlatmamız ile başlıyor. O sözleşmede nasıl bir ticari sistematik kuracağımızı beyan ediyoruz. Benimle ticaret yapacaklar, benim faaliyet alanımı, hangi konularla iştiğal edeceğimi bilsin. Şirketin ana sözleşmesi, şirketin anayasasıdır. Ancak ülke anayasa ile idare edilmiyor. Nasıl anayasanın altında kanunlar, tüzükler, yönetmelikler varsa sözleşmeler de anayasaya bağlı kanunlar gibidir. Bu sebeple "Bu kadar az bir iş için böyle bir sözleşme olur mu?", "Bunu konuştuk nasıl olsa, gereğini yapalım." demek, bugünün şartlarında geçerli ve anlamlı değildir.

Sözleşme yapmak, karşınızdaki kişiye güvenmediğiniz anlamına gelmiyor. Zaten tabii olduğunuz mevzuat, sizi bununla mükellef kılıyor. Çünkü şirketi kurduğunuz andan itibaren vergi mükellefi oluyorsunuz. Doğal bir ticari faaliyetin içine giriyorsunuz. Fatura kesmeniz, fiş vermeniz gerekiyor. Kâr-zarar söz konusu olduğu için şirketinize vergi tahakkuk edecek. Bunları bir şekilde vesikalandırmanız gerekiyor.

Türk Ticaret Kanunu ve Türk hukuk sistemi, “basiretli tüccar” diye bir kavram icat etmiştir. Şirketini kötü idare eden bir tacire der ki: “Sen şirketini yönetirken basiretli bir tüccar gibi davranmamışsın.” Basiretli bir tüccar gibi davranmamak, hukukta suçtur. Şirket senin olabilir, fakat şirketle ilgili her türlü tasarrufun bir mevzuata, bir gerekçeye, bir karineye dayanmak zorundadır.

“Hatırda kalmaz, satırda kalır.” kuralını her tacir kulağına küpe yapmalıdır. İnsan, unutkan bir varlıktır. Üstelik senin unuttuğunu sana hatırlatacak eski ticari atmosfer de tarihe karışmıştır. O zaman ticarete başlayan ve bu konuda hevesi olan her insanın, kendini sistematik bir şekilde, alacağı hizmetin, ürünün, ödemenin, fiyatın belli olduğu bir sözleşme ile tahkim etmesi lazımdır.

Sözleşme hazırlamak eskisi gibi güç değildir. Günümüzde ofis içi donanımlar işlerimizi oldukça kolaylaştırmıştır. Bilgisayarda kayıtlı bir sözleşmeyi, yeni bir sözleşmeye uyarlamak, kişinin birkaç dakikasını alır. Birkaç dakika içinde yapılabilecek bir düzenlemeyi göz ardı ederek daha sonra telafisi mümkün olmayacak bir zarara yol açmak akıl kârı değildir. Öyle ki söz konusu zarar, şirketinizin iflasının istenmesine dahi yol açabilir.

Bir alacaklı, bir şirketten alacağını alamadığı zaman, yasal olarak o şirketin iflasını isteme hakkına sahiptir. Böylesi tehlikeler söz konusuysen maliyeti sifıra yakın, üzerinize zaman külfeti bindirmeyecek, dört beş şablonunu bilgisayarınızda saklayabileceğiniz bir sözleşmeyi tesis etmek yapılacak ilk iş olmalıdır. Sözleşme örneklerini internette de bulabilirsiniz.

Eğer proje bazlı çalışan bir şirketseniz ayrıca gizlilik sözleşmesi de yapmalısınız. Yahut imzaladığınız sözleşmeye gizlilik maddesi koymalısınız. Birlikte iş yapacağınız kişi veya şirket, kendisine sunulacak birtakım verileri, şifreleri, dokümanları üçüncü şahıslara aktarmayacağına dair bir taahhütname imzalarsa ticaretinizi daha kolay ve güvenilir bir şekilde yapabilirsiniz. Bugün üşendiğiniz için veya aşırı iyimserlikten yaptığınız bir ihmalin faturası yarın sizin için çok ağır olabilir.

Hukuk karşısında hak aramanın yolu, belgedir. En güçlü belge de sözleşmedir. Eğer işinizi hukuk yoluyla çözmek zorunda kaldıysanız hukukun karşısına sözleşmenizle çıkmak zorundasınız. Bazen, haklılığınızı ispatlamak için tek başına sözleşme de kâfi gelmez. O sözleşmenin şartlarını yerine getirmek için sonuna kadar çaba göstermelisiniz. Mümkünse sözleşmeyi, şirketinize zarar vermeyecek bir mahiyete büründürerek mahkeme karşısına çıkmamaya gayret edin. Aksi takdirde sözleşmenize rağmen davayı kaybedebilirsiniz. Elinizdeki çeke, kasanızdaki senede rağmen hukuk karşısında haksız duruma düşebilirsiniz. Onun için beşerî münasebetleri sonuna kadar zorlayıp, sözleşme yükümlülüklerini yerine getirirken, karşı tarafı -opsiyonel taleplerini makul karşılayıp- idare ederek mahkemelik olmamaya çaba gösterin. Çünkü ticaret başından sonuna kadar idareciliktir.

Bir tacirden daha ziyade basiretli olması beklenir. Basiretli olmak, şirketini avucunun içinde tutmak, sektörünü idare etmek, ticari koku almak değildir sadece. Basiretli tüccar, bir mahkeme sürecinin başlayacağını gördüğü zaman bunu engellemek için de şartları zorlamalı ve uzlaşma yollarını aramalıdır. Kur'an'ı Kerim insanın bu manada karşılaşacağı müşkülâtları teferruatlı bir şekilde anlatıyor: *“Ey iman edenler! Belli bir süre için birbirinize borçlandığınız zaman bunu yazın. Aranızda bir yazıcı adaletle yazsın. Yazıcı, Allah'ın kendisine öğrettiği şekilde yazmaktan kaçınmasın, (her şeyi olduğu gibi dosdoğru) yazsın. Üzerinde hak olan (borçlu) da yazdırsın ve Rabb'i olan Allah'tan korkup sakınsın da borçtan hiçbir şeyi eksik etmesin (hepsini tam yazdırsın). Eğer borçlu, akli ermeyen veya zayıf bir kimse ise ya da yazdıramıyorsa velisi adaletle yazdırsın. (Bu işleme) şahitliklerine güvendiğiniz iki erkeği; eğer iki erkek olmazsa bir erkek ve iki kadını şahit tutun. Bu, onlardan biri unutacak olursa, diğerinin ona hatırlatması içindir. Şahitler çağırıldıkları zaman (gelmekten) kaçınmasınlar. Az olsun, çok olsun, borcu süresine kadar yazmaktan usanmayın. Bu, Allah katında adaletle daha uygun, şahitlik için daha sağlam, şüpheye düşmemeniz için daha elverişlidir. Yalnız, aranızda hemen alıp verdiğiniz peşin ticaret olursa, onu yazmamanızdan ötürü üzerinize bir günah yoktur. Alış-veriş yaptığınız zaman da şahit tutun. Yazana da şahide de bir zarar verilmesin. Eğer aksini yaparsanız, bu sizin için günahkârca bir davranış olur. Allah'a karşı gelmekten sakının. Allah size öğretiyor. Allah her şeyi hakkıyla bilendir.”* (Bakara Suresi, 282)

## HATA 02

### *İyi Bir Avukata Sahip Olmamanız*

Tacir, herhangi bir sözleşmeye imza atmadan önce avukatıyla sözleşmenin hükümlerini muhakeme etmelidir. Sözleşmeleri, çekleri, senetleri, her türlü evrakı imza aşamasından önce avukatıyla konuşmalıdır.

Avukat veya hukuk müşaviri ile çalışmanın elbette bir maliyeti vardır. Zaten Türk Ticaret Kanunu'na göre, sermayesi 250 bin liranın üzerinde her şirketin sözleşmeli bir avukatı olması lazımdır. Bu sizin tercihinize bırakılmış bir konu değildir.



Avrupa'da aile doktoru, insanları her ay veya iki ayda bir, hasta olsun veya olmasın muayene eder. Bizde ise ancak bir hastalık belirtisi görüldüğü zaman doktora gidiliyor; yani Avrupa'daki uygulamanın aksine bir durum. Öyle ki Avrupa'da aile doktoru, siz doktora gitmediğiniz zaman neden gelmediğinizi sorar.

Bunu avukat için de düşünmek lazım. Şirketi kurduğunuz anda notere, bir avukatla anlaşmış ve ona vekâlet vermiş olduğunuzu beyan etmeniz gerekir. Avukatla ilişkiniz şirketi kurduğunuz an başlamalıdır.

Ben burada KOBİ kapsamında, müteşebbisliğe yeni adım atmış, yeni bir ümit ve heyecanla şirket kuran kişilerin bu tavsiyelerden yararlanmalarını istiyorum. Şunu peşinen ifade edeyim ki, yeni bir şirket kurduğunuz anda bir avukatınız olmazsa avukatlık hâle geldiğiniz zaman bazı şeyler için geç kalmış olursunuz.

Avukat deyince aklınıza sadece mahkeme gelmemelidir. Avukat veya şirketlerde yaygın olarak kullanıldığı şekliyle hukuk müşaviri, esas olarak mahkeme öncesinde gereklidir. İyi bir avukata sahip olmak, sizi bazı risklerden kurtarabilir.

Tacirseniz ticareti mevcut yasalara göre yapacaksınız. Onun için yasaları iyi bilen bir avukatınızın olması şart.

Avukat, işler kötü giderken aranacak insan değildir. Onun size en büyük yardımı, hukuki normları doğru anlamanızı sağlamak ve sizi doğru yönlendirmektir.

Tacir, herhangi bir sözleşmeye imza atmadan önce avukatıyla sözleşmenin hükümlerini muhakeme etmelidir. Sözleşmeleri, çekleri, senetleri, her türlü evrakı imza aşamasından önce avukatıyla konuşmalıdır.

Prensip olarak yalan söylemekten nefret eden biriyim. Ama buna rağmen yalan söylemek durumunda kalan tacire tavsiyem şudur ki; asla yalan söylenmemesi gereken üç kişiden biri avukattır.

Avukatınıza şirketinizin bilgilerini bütün çıplaklığıyla vermelisiniz. Avukatınızı işinizle, sektörünüzle ve yaptığınız işin muhtemel riskleriyle ilgili düzenli olarak bilgilendirirseniz o da sizi birtakım hukuki problemler konusunda aydınlayabilir. Bu noktada da tercihiniz, faaliyet alanınızla ilgili bir avukat olmalıdır. Ticari bir davada, ağır ceza avukatının size bir yararı yoktur.

Ben burada “danışman avukat” diye bir kavram kullanmak istiyorum. Avukatlar da bu anlamda kendi aralarında ihtisaslaşmış durumdadır. Mesela marka vekili avukatlığı diye bir iş sahası var. Kişi nasıl doktoru, hastalığına göre arıyorsa tacir de iştegi sahasına göre avukatını tayin etmelidir. O avukatıyla utanmadan, çekinmeden, imtina etmeden her türlü meseleyi en olumsuz senaryolarla konuşup ona göre fayda ummalıdır. Avukata hilaf-ı hakikat bilgi verirseniz sonuç da hilaf-ı hakikat olacaktır.

Günümüzde haberleşmenin maliyeti son derece düşük, aldığı zaman son derece azdır. İmza aşamasındaki bir sözleşmeyi, ofis içi imkânlarla avukatınıza ulaştırmanız çok kolaydır. Böylece sözleşmenin hukuken gözden geçirilmesini sağlamış olursunuz.

Amerikalılar diyor ki: “İki tarafın da kaybettiğini düşündüğü anlaşma, iyi bir anlaşmadır. Taraflar, karşı taraf beni kazıkladı diyor ise o anlaşma hem iki tarafın kazandığı hem de herkesin fedakârlık yaparak birbirine adım attığı bir anlaşmadır.” Dolayısıyla sizin için en iyi sözleşmeyi avukatınız hazırlar. Sözleşmenin içeriğini daha zengin hâle getirir.

Türkiye, iktisadi buhranlarla karşılaşma ihtimalinin yüksek olduğu ülkelerdendir. Bu gibi ülkelerde, beklemediğiniz bir anda meydana gelebilecek iktisadi buhranlar sebebiyle siz de ticari olarak çok kötü sonuçlarla karşılaşabilirsiniz. Böyle durumlarda en büyük yardımcınız avukatınız olacaktır. Avukatınız hem sizi mahkemeye düşmekten korumalı hem de eğer böyle bir durum olursa sizi en iyi şekilde savunup haklarınızı korumalıdır.

Ticaret, bazen sadece bir zamanlama meselesidir. O zamanlama sürecinde avukatın size kazandıracağı vakit, içine düştüğünüz fasit daireyi kırmanızı sağlayabilir.

Avukat veya hukuk müşaviri ile çalışmanın elbette bir maliyeti vardır. Zaten Türk Ticaret Kanunu’na göre, sermayesi 250 bin liranın üzerinde her şirketin sözleşmeli bir avukatının olması lazımdır. Bu sizin tercihinize bırakılmış bir konu değildir. Yasa sermayesi 250 bin lira olan herkesin ve anonim şirketlerin bir avukatla sözleşme yapmasını zorunlu kılmaktadır. Ödeyeceğiniz ücret sizin avukatla kuracağınız ilişkiye bağlıdır. Büyükşehirdeyseniz 1500 lira civarı bir fiyat, makuldür. Daha altı daha iyidir ama 1500 lira fena sayılmaz.

Avukatınızla haftada bir saat ya onun ya da sizin büronuzda görüşmelisiniz. İkliminizi avukatınızın kavraması için bazı zamanlarda ofisinizde misafir ederek ona sektörü gözlemleyebileceği bir ortam oluşturmalsınız. Aksi takdirde avukat olaylara şematik bakar.

Olaylara şematik bakmak tehlikelidir. Çünkü ülkemizde her şey kâğıt üzerindeki gibi yürümüyor. O yüzden sektörün ihtiyaçlarına göre iyi bir tacirin, bazen bir, bazen de birden fazla avukata ihtiyacı olabilir.

Avukatınızın olması, mahkemeye düşmeyeceğiniz anlamına gelmez. Makul şartlarda imza ettiğiniz sözleşmeden dolayı, siz veya karşı taraf yükümlülüğünü yerine getirmediği anda, mahkemelik olabilirsiniz. Zaten bir yerde imza atılması talep ediliyorsa o imza ile sorumluluk altına girdiğiniz bir süreç başlamıştır. Attığınız imza sizi hukuki denetime tabi kılar. Bu, bir kuryenin getirdiği alelade bir koli için de geçerlidir. Hukuki tabirle, attığınız imza ile temerrüde düşmüş olursunuz. Ben kolyi teslim ettim, ben sözleşmeyi imza ettim gibi... O yüzden imza aşaması muhakkak avukatın denetiminde olmalıdır.

Avukatınızın olmasını, “Günde yüz kere mi görüşeceğiz!” gibi abartılı bir yaklaşımla değerlendirmeyin. İnsanlar bir günde yüz sözleşme imzalamazlar. Dolayısıyla hayatımızın her safhasında avukatla ilişkili olmamızı gerektirecek bir süreç yaşamıyoruz.

Bazı meslek gruplarıyla kurduğunuz ilişki, istediğiniz zaman sona erdireceğiniz bir ilişki değildir. “Sizi azlettim.” dediğinizde o azil gerçekleşmiş olmaz. Bu sebeple avukatınızı doğru seçmelisiniz. Sizin geçmişinizi bilen, meseleyi kavramış bir avukatla çalışmanın konforu yüksek ve maliyeti daha düşüktür. Onun için çok sık avukat değiştirmek, makbul bir durum değildir. Yeni bir avukat bulmak, aynı zamanda hem geçmişini oraya taşımak hem yeni şeyler anlatmak demektir. Bu da yorucu ve maliyetli bir süreçtir. Akıllı bir avukat sizi, iyi bir gelir kapısı olarak görür. Dolayısıyla işlerini en iyi şekilde yürütmek ister. Çünkü avukat zaten sizden bir danışmanlık ücreti almaktadır; ekmek kapısını bırakmak istemez. Bu sebeple, ticarete ana sözleşme tanziminden sonra yapılacak en doğru iş, iyi bir avukatla şeffaflığa dayalı bir sözleşme yapmaktır.

## HATA 03

### *İyi Bir Mali Müşavire Sahip Olma manız*

Her şirket kendi bünyesinde lisanslı bir mali müşavir istihdam etme imkânına sahip olmayabilir. Bu durumda şirketinizin mali hareketlerinin ön muhasebesini yapan bir insan kaynağına ihtiyacınız vardır.

Şirketiniz adına her ay, üç ayda bir veya her yıl vergi dairesine gelir beyannamesini vermeniz gerekiyor. Mali müşaviriniz olmadan bunu yapamazsınız. Devlet, mükellefin doğrudan beyanname vermesine imkân tanımıyor. Bu sebeple mali müşavirinizin olması zorunludur.



İyi bir mali müşavir, vergi konusunda avantajlarınızı ve dezavantajlarınızı daha iyi kavramanızda size yardım eder. Yani daha az vergiyi nasıl ödeyeceğinizi gösterir. Temel espri budur. Ama vergi konusunda avantaj elde etmek, vergi kaçırmak değildir. Vergi kaçırmak ile vergiden kaçınmak farklı kavramlardır. Vergiden kaçınmak yasaldır, vergi kaçırmak ise suçtur.

Mali müşavir, sizin, vergi dairesi, SGK, ticaret odaları ve sanayi odalarıyla doğru ilişki kurmanıza ve bu ilişkiyi doğru yürütmenize yardımcı olur. Çünkü şirketlerin zaman zaman ana sözleşme tadilatları, gireceği ihalelerle ilgili ihtiyaç duyduğu belgelerin tanzimi de mali müşavirin görev alanındadır. Sizin ticaret odasından almanız gereken evraklar, belediyeden almanız gereken ruhsatlar, vergi dairesine verilmesi gereken beyannameler iyi bir mali müşavirin ya da müşavirlik ofisinin size sunacağı hizmetlerle ilgilidir.

Zaten şirketinizi kurduğunuz ilk gün, vergi dairesine beyanname vermeniz gerekir. Bu sebeple mali müşavir, bir şirketin olmazsa olmazıdır. Ticaret Sicil Gazetesi'ne saat dörtte müracaatta bulduysanız aynı gün vergi dairesine de "Ben böyle bir şirket kurdum." diye beyan etmelisiniz. Sözleşmenizi, imza sirkünüzü, muhasebeci sözleşmenizi de vergi dairesine sunmalısınız. O gün sizin mükellefiyetiniz başlıyor.

Her şirket kendi bünyesinde lisanslı bir mali müşavir istihdam etme imkânına sahip olmayabilir. Bu durumda şirketinizin mali hareketlerinin ön muhasebesini yapan bir insan kaynağına ihtiyacınız vardır. Sonra bunu devlete ibraz ederken maliye tarafından yetkilendirilmiş -halkımız tarafından muhasebeci denilen- bir mali müşaviriniz olmalıdır.

Ön muhasebe, günlük kasa trafiğini, fatura trafiğini, tediye trafiğini sürdürür. Bu sizin kendi iç muhasebenizdir. Giren ve çıkan paraya mukabil, kesilen evrakların tanzimi gerekir. Mali işlere taalluk eden işlemler, içeride ön muhasebeye tabi tutulmalıdır.

Daha önce kullandığım “vergiden kaçınmak” ile “vergi kaçırmak” sözünü biraz açacak olursak... Vergi kaçırırken gelirinizi düşük, giderinizi yüksek gösterirsiniz. Giderinizi yüksek göstermek için naylon fatura kullanırsanız suç işlemiş olursunuz. Naylon fatura kullanmanın cezası, hapidir. Oysa faturasız işlem yapmanın suçu daha azdır.

Maliye bürokrasisinde vergiden kaçınma şöyle olur:

Aralık ayında vergi rakamları netleşir. O ay, eski arabanızı elinizden çıkartıp yeni araba alabilirsiniz. Bu bir harcamadır. Bu, vergiden kaçınmadır ve suç değildir. Orada devlet, kâr matrahlarını düşürmeye çalıştığınızı bilir, görür ama bir şey yapmaz. Bu şekilde ticari bir faaliyet olduğu için piyasa da bundan olumlu etkilenir. Maliye karışmaz o işleme. Gidip araba alabilirsiniz, gayrimenkul alabilirsiniz... Mali müşavir, bu konularda size vergiden nasıl kaçınacağınızı gösterir. Mali müşavirin gelirin yoğunlaştığı aylarda sizi nasıl yönlendireceği önemlidir.

Türkiye’de vergi düzenlemeleri adil değildir. Devlet, vergi mükellefini ahırdaki inek gibi görür. Yakaladığı vergi mükellefinden yüksek vergi almaya bakar. Hatta verginin büyük bölümünü kaynağında keser. Dolayısıyla Türkiye’de toplanan verginin yüzde 80’i, dolaylı vergidir. Örneğin, arabanızın deposuna koyduğunuz her yakıt, sizi çok ciddi bir vergi mükellefi yapar. Sigara içiyorsanız bandrol üzerinden çok ciddi bir vergi ödersiniz. Memursanız bordro üzerinden çok ciddi bir vergi yükü altındasınızdır. Yayıncıysanız her kitap için 22 kuruş bandrol ücreti ödemek zorundasınız. Kitapları satmasanız da o bandrolü almak zorundasınız. Alkollü içeceklerde de aynı durum söz konusudur. Otomotiv sektöründe vergi kaçırmanız mümkün değildir.

Başta bankalar olmak üzere, doğrudan vergi vermekle mükellef olan büyük şirketler, vergiden nasıl sakınıldığını çok iyi bilirlere. Mesela bazı bankaların bilançolarında matrahsız yazar. Matrahsız ne demektir? Bırakın vergi vermeyi, bir de zarar etmiş demektir. Ortada bir matrah yok. O yıl gelir elde edilmemiş görünüyor. O yüzden mali müşaviriniz, gelirinizi nasıl muhasebeleştirceğinizi, nasıl beyan edeceğinizi, yılın hangi dönemlerinde yoğunlaşmanız gerektiğini söyler. Türkiye’de vergi mevzuatı çok sık değişir. İyi bir mali müşavir, bu süreçlerden sizi periyodik olarak haberdar eder. Yasaları sizin lehinize ve sıkıntıya sokmayacak bir formülle yorumlar.

Şirketiniz adına her ay, her üç ayda bir veya her yıl vergi dairesine, beyanname vermeniz gerekiyor. Mali müşaviriniz olmadan bunu yapamazsınız. Devlet, mükellefin doğrudan beyanname vermesine imkân tanımıyor. Bu sebeple mali müşavirinizin olması zorunludur.

İyi bir mali müşavir sizi devlet ile karşı karşıya getirmeden, müeyyideler uygulatmadan, cezai müeyyide ile karşılaştırmadan az vergi verdirir.

Bir mali müşavirin, büyük şehirlerdeki aylık maliyeti 750 lira kadardır. Taşrada daha az bir maliyetle -250 lira civarı- mali müşavirlik hizmeti almak mümkündür. Şirketin iş yoğunluğu da bu maliyeti etkiler. Kaç fatura kesiyor? Perakendesi var mı?

Düzenli olarak yüzlerce fiş kesiyorsanız, bu muhasebecinin de mali müşavirin de iş yükünü artırır. Ama toptancısınız ve günde 10 fatura kesiyorsunuz. Bu ayrı bir muameledir. Şirketiniz 10 şubeli ise onun iş yükü de ona göre fazla olacaktır. Mali müşavirin de size maliyeti ona göre değişecektir.

Anadolu’da “Aşa dökülen yağ, arıya gitmez.” derler. Yani pilava dökülen yağ, zayi olmaz. Avukatınıza ve muhasebecinize vereceğiniz parada cömert olmanız sizin lehinedir.

## HATA 04

### *Avukatınızı ve Mali Müşavirinizi Yönlendirecek Kadar İşe Hâkim Olmamanız*

Vergi yasalarını veya Türk Ticaret Kanunu'nu sular seller gibi okumanıza gerek yoktur. Ama Türk Ticaret Kanunu, şirket türünüzü nasıl tarif etmişse en azından bunu okumalısınız. Buna göre mali müşavirinize yeri geldiğinde fikrinizi söyleyin.



Mesleki taassup diye bir tabir vardır. Muhasebeciniz, mali müşaviriniz sizi yönlendirmeye çalışır. Konuyla ilgili fikriniz yoksa onlar size kendi bilgilerini ve doğrularını dayatır. Bu da sizin fazla vergi vermeniz, maliyetlerinizin artması, avukatınızın sizi tahakküm derecesinde yönlendirmesi anlamına gelir.

Hukukta da “Her şarta göre bütün kararlar aynıdır.” diye bir şey yok. Senin yeni içtihatlar yapman gerekiyor. Hukuk da nihayetinde hâkimin muhakemesine dönük bir şey. Onu ikna edersen karar lehine olacak. Burada senin ortalama bir yönetici kadar, konuya hâkim olman lazım. Aksi takdirde yöneten değil, yönetilen olursun. Orada da maliyetlerin çok artar.

Antalya’da bir perakende mağazasını devralmak üzere yakın zamanda bazı görüşmeler yaptım. Biz, bir ödeme planıyla önce dükkânın aktif mal varlığını almak istedik. Muhatabım, “Ben bu işleri tamamen bırakıyorum, alıyorsanız şirketle beraber satarım. Yoksa ben bu şirketin tasfiyesini yapamam.” dedi. Ben de mali müşavirime, “Bu şirketi incele, bana bir rapor yaz.” dedim. Avukatıma da “Şu protokolü yaparsak bu şirketi devralmanın bize ne gibi mahzurları olur?” diye sordum. Borçları sıraladık. Dedik ki bu borcun dışında bir borç çıkarsa şirketi devredenler, şirketi devralanlara ahlaki ve hukuki olarak sorumludur. Bu arada mali müşavirim, “Bu şirketin çok ciddi bir sorunu var.” dedi. “Nedir o sorun?” diye sordum. “Alacağımız şirketin mali müşaviri 10 yıldır hiç kâr dağıtmamış. 10 yıldır 450 bin lira kâr birikmiş. Bu paranın sarfı için yüzde 15 vergi gerekir. O da 60 bin lira civarında stopaj çıkartır.” diye anlattı. Peki dedim, raporu aldım, inceledim. Ertesi gün mali müşaviri aradım. Vakti zamanında Kemal Unakıtan bir yasa çıkarmıştı; gayrimenkullerinizi ve şirket kârlarınızı şirket sermayesine ilave ederseniz bunu vergiden muaf tutabileceğinizi öngörüyordu düzenleme. Bir gazete haberi olarak okumuştum onu. Bunları mali müşavire anlatınca “Ben bir araştırayım.” dedi. Ertesi

gün büroya geldi, haklı olduğumu söyledi. “Dağıtılmayan kâr payları vergiden muaf. Biz bunu sermayeye ilave edersek buradan bize bir vergi doğmuyor.” dedi.

Siz eğer az veya çok muhtasar nedir, KDV nedir, alınan fatura ne faturasıdır, satılan fatura ne faturasıdır diye kendi işinizde bir hâkimiyet tesis etmemişseniz muhasebecinizin öngörüsüne, vicdanına ve anlayışına tabi olursunuz. Hâlbuki vergi yasalarını, Türk Ticaret Kanunu’nu sular seller gibi okumanıza gerek yoktur. Ama Türk Ticaret Kanunu, şirket türünüzü nasıl tarif etmişse en azından bunu okumalısınız. Buna göre mali müşavirimize yeri geldiğinde fikrinizi söyleyin. Muhasebeciniz çıkan vergiyi kendi cebinden ödemez. Siz ödeyeceksiniz. Ödeyemezseniz borçlanırsınız. Borçlanırsanız 5 dakika sonra banka hesabınıza e-haciz gelir. Devlet artık bu işleri konvansiyonel olarak yapmıyor. Gelip dükkânınızdan masa sandalye kaldırmıyor. Ne yapıyor? 100 liralık alacağı için senin bankadaki 100 bin lirana haciz koyuyor. 30 saniyeden az süren haciz koyma işlemini kaldırtman bile en az 15 gün sürer. Dolayısıyla en azından Ticaret Hukuku ve Vergi Hukuku’nun başlıklarına, avukatını ve mali müşavirini yönlendirecek kadar hâkim olacaksın.

## HATA 05

### *Yakın Arkadaşlarınızla, Akrabalara rınızla, Kardeşlerinize, Yeğenlerinize Aynı Yerde Mesai Yapmanız*

Size abi diyenlerle, sizin abi dediklerinizle sorun yaşamazsınız. Asıl sorunu akranlarınızla yaşarsınız. Bu okul arkadaşınız olur, asker arkadaşınız olur, mahalle arkadaşınız olur... Sizi kendisiyle eşit gören, kuşak dediğimiz, akran dediğimiz insan yeri geldiğinde sizin en büyük hasmınıza dönüşür.

30 yıllık, 40 yıllık hukukunuzu berhava etmeyi göze alıyorsanız yakınlarınızla, arkadaşlarınızla, yeğenlerinize ticaret yapabilirsiniz. Bir şirketin her gün dedikodu fırtınası ile yoğrulmasını istiyorsanız bu dediğim tanıdıklarımızdan istihdam edin, ondan sonra bakın şamataya.

Bir şirketi büyütmek çocuk büyütmek gibidir. Çocukların çoğu 5 yaşında ölüyor. 10 yaşına, 20 yaşına, 40 yaşına, 100 yaşına bir şirketi getirmek dünyanın en zor işlerindedir. 100 yaşında bir şirket için dört kuşak lazım. Şirketinizin ömrünü kısaltacak karar ve davranışlardan imtina etmelisiniz.



Şirketlerde en vazgeçilmez unsur otoritedir. Kimin nerede, ne zaman, ne yapacağını, nasıl davranması gerektiğini şirketinizde belirlemezseniz o şirkette işler yürümez. Otoriteye dayalı hiyerarşiyi siz tesis etmezseniz herkes kendi ihtiyacına göre kendi hiyerarşik düzenini kurar.

Şirketinizde kardeşiniz, yeğeniniz, çok yakın arkadaşlarınız çalışıyorsa otorite tesis edemezsiniz. Kardeşiniz kardeş gibi, yeğeniniz yeğen gibi, arkadaşınız da yeri geldiğinde işin ortağı gibi davranır.

Kardeşinize, akrabanıza, arkadaşınıza başka bir yerde iş bulun. Çünkü aradaki akrabalık bağı ve yakın hukuk sebebiyle, onlarla otoriteye dayalı bir ilişki kuramazsınız. Türkiye’de bunun tam tersi bir durum var. Onun için ülkemizde şirketlerin ortalama ömrü 5 yıldır; Cumhuriyet ile yaşıt şirket sayısı bir elin parmaklarından azdır.

Şirketler çok hızlı kuruluyor, çok hızlı kapanıyor. Adam şirketi daha dün kurmuş, ertesi gün holding diyor. Bir hafta sonra baktığında şirketi tasfiye ediyor.

Batı'da, Amerika'da ve Avrupa'da şirket patronları, bir safhadan sonra şirketleri profesyonellere devrederler. Kendileri şirket yönetiminde kalırlar ama şirketlerine bir CEO tayin ederler. Kendileri şirketin tepesinde dirler ancak detaylarla uğraşmazlar. Ama şirketin başında, ama yönetim kurulunda, ama yönetimde tamamen profesyonel bir kişi olur. CEO kavramı, bizde Türk Ticaret Kanunu ilk yazılırken “murahhas aza”, “seçilmiş üye” diye kavramsallaştırılmıştır. Murahhas aza aynı zamanda şirketin yönetim mercisinde, icra merci-sindedir. Yani salt genel müdür değildir. Bu güzel kavramları hayata sokamıyoruz. Ama Frenk tabiri CEO kavramı, bizde pespaye bir şekilde kullanılıyor. Kendi şirketine kendini CEO diye atayanları görüyoruz. Neden? Çünkü CEO daha janjanlı duruyor. Hâlbuki CEO, Batı'da, çok ortaklı şirketlerde, şirketin sahibi değil, şirketin çalışanıdır. Adamın şirket ile mülkiyet ilişkisi yoktur. Genel müdür veya yöneticidir. Yönetim kurulunun verdiği yetkilerle şirketi yönetir.

80'li, 90'lı yıllarda kartvizitlerde bol bol genel müdür unvanı kullanılırdı. Şimdi CEO yazıyorlar. Unvan başkaları tarafından verilir. Siz kendi kendinize tayin edemezsiniz.

Bizde akrabalık, yakın arkadaşlık ilişkileri menfi sonuçlara evriliyor. Ortaklıklar yürümüyor. Siz kadın yeğeninizi sekreter olarak istihdam ettiğinizde bununla ilgili ciddi problemlerle karşılaşsınız. İlk olarak onun birinci dereceden akrabasıdır. Türk insanı sınırları doğru dürüst koruyamaz. Yeğeniniz gider, sizi ailenize şikâyet eder. Veya sizin dedikodunuzu yapar. Şirketinizin durumunu anlatır. Otoritenize itiraz eder. Kişiliğinize hâle getirir. Diğer personeli etkisi altına almaya çalışır. Diğer personele karşı, “Sen benim kim olduğumu biliyor musun?” diliyle konuşur. Sizin ona tayin ettiğiniz alanı genişletir. Gün gelir, size telafisi mümkün olmayan zararlar verir.

Aynı okula gittiğiniz yakın arkadaşınızı yanınızda çalıştırdığınızı düşünün. Hayata başlarken benzer işler yapmışsınız. Sonra yolunuz, sahibi olduğunuz şirkette kesişti. Yanınızda çalıştırdığınız arkadaşınızın zihninde bazı yargılar dolaşır: “Onun benden neyi fazla ki... Ben neyi eksik yaptım? O neyi fazla yaptı?”

İmam hatip yıllarımdan bir arkadaşım bu durumu yaşadım. Yayıncılığa başladığım yıl, dağıtım şirketimizin sorumluluğunu ona verdim. Bir süre sonra şirket personelini, kendi hasedi sebebiyle “Niye burada çalışıyorsunuz? Niye burada hayatınızı harcıyorsunuz?” diyerek etkilemeye çalıştığını duydum. Bu, insanın kıskançlık duygusuyla ilgili bir durumdur.

Size abi diyenlerle, sizin abi dediklerinizle sorun yaşamazsınız. Asıl sorunu akranlarınızla yaşarsınız. Bu okul arkadaşınız olur, asker arkadaşınız olur, mahalle arkadaşınız olur... Sizi kendisiyle eşit gören, kuşak dediğimiz, akran dediğimiz insan yeri geldiğinde sizin en büyük hasmınıza dönüşür. Abi dediğiniz kuşakla bir sorunuz yoktur. Size abi diyen kuşakla da bir sorun yaşanmaz. Birinden yol öğrenir, birine yol gösterirsiniz. Arkadaşınızla ise mütemadiyen çatışma hâlinde olursunuz. İnsan doğasında kıskançlık ve haset var. Gıpta etmek veya rekabet, Türk insanının doğasına aykırıdır. Birine gıpta edebilirsiniz; tavsiye edilen bir şeydir. Biriyle rekabet de edebilirsiniz. Ama birini kıskanmak, birine çelme takmaya çalışmak, birini bel altı üsluplarla yenmeye çalışmak sizi sıkıntıya sokar.

Geçmişte Gaziantep'te bir medya grubunun sahibi olan bir arkadaşım yakın zamanda beni aradı. Önceden beraber çalıştığımız için hatırını sayardım. Benden, kendisini İstanbul temsilcisi olarak atamamı istedi. Ben de ona “Sana mutlaka yardım etmem gerekiyorsa altı ay ev kirasını ödeyeyim.” dedim. Bana, “Filhakika senin hiçbir talimatının dışına çıkmayacağım. Hiçbir çerçevenin dışında olmayacağım. Seninle çalışmak istiyorum.” diye ısrar etti. Sözleştik, anlaştık. O arada İstanbul'da birtakım baskı ve dağıtım işleri organize etmiştik. Bizimle çalışırken sektörle ve yazarlarla ilişkilerimizi öğrendi. Bir gün bana bir e-posta atarak istifa ettiğini ilettili. Aradan kısa bir zaman geçtikten sonra benim kendisini bir yazar vârisiyle görüşmek üzere görevlendirdiğim isimle e-posta yoluyla temasa geçiyor ve diyor ki: “Ben yeni bir yayınevi kurdum, bu kitapların basım ve yayınına talibim.” Karşı taraf da bir önceki haberleştiği e-postaya yazarak cevap veriyor. O da bizim şirket uzantılı bir e-posta olduğu için, gönderdiği e-posta benim bilgisayarına düşüyor. Bunun gibi üç beş teşebbüsü oluyor.

Türkiye’de bilinen 2250 yayınevi var. 2251’inci yayınevinin kurulmasının benim açımdan hiçbir sakıncası yok. Yayınevi kurma iznini Kültür Bakanlığı veriyor. 100 lira verir, yayıncı sertifikası alırsınız. Yayınevi kurmak için illa şirket kurmanıza da gerek yok. Herhangi bir şahıs olarak gidin vergi mükellefi olun, Ticaret Odasına gidin şahıs olarak üye olun; gidip bana yayıncı sertifikası ver demende hiçbir beis yok. Biri gelip bana yayıncılık yapacağım dese bütün tecrübemi aktarırım. Ama şunu da söylerim: Yayıncılık yapma. Dinler veya dinlemez o onun sorunu. Ben üzerime düşeni yaparım, ikazımı da ederim.

Ülkemizde her yıl 50-60 bin başlık altında kitap yayımlanıyor. Sektörel büyüklük de 4-5 milyar dolar hacmine ulaşmış durumda. Birilerinin buradan istifade etmesi benim çok alakadar olacağım bir şey değildir.

30 yıllık, 40 yıllık hukukunuzu berhava etmeyi göze alıyorsanız yakınlarınızla, arkadaşlarınızla, yeğenlerinizle ticaret yapabilirsiniz. Bir şirketin her gün dedikodu fırtınası ile yoğrulmasını istiyorsanız, bu dediğim kişileri istihdam edin; ondan sonra bakın şamataya. Eğer siz illa iş bulmakla mükellefseniz insan kaynağı değişik tokuşu yapın. Filan arkadaşınızın şirketinde yeğeninize iş bulun, onun tavsiye edeceği kişiyi de siz yanınızda işe alın. Bu bile mahzurlu bir şey; onun için bunu çok çaresiz kaldığımız zaman yapın. İlla akrabanızı veya arkadaşınızı istihdam etmek zorundaysanız, o kişinin maaşını çalıştırmadan ödeyin. Böylece sadece mali olarak yükümlülük altına girmiş olursunuz.

Bir şirketi büyütmek çocuk büyütmek gibidir. Çocukların çoğu 5 yaşında ölüyor. Bir şirketi 10 yaşına, 20 yaşına, 40 yaşına, 100 yaşına getirmek dünyanın en zor işlerindedir. 100 yaşında bir şirket için dört kuşak lazım. Şirketinizin ömrünü kısaltacak karar ve davranışlardan imtina etmelisiniz. Nihayetinde bu sizin ekmek tekneniz. O teknenin su almaması, yolunu bulması, limanına varması, istikametini kaybetmemesi gerekir. Sizin ailenize, çocuklarınıza, çalışanlarınıza karşı sorumluluklarınız var.

Bir şirketi yönetirken bin denge gözetmek gerekir. Hele hele 10, 20 insan istihdam eden şirketler gözbebeği gibi korunmalıdır. Bu öyle kolay bir iş değildir.

Türkiye’de ticaret yapmak, her gün biraz daha zorlaşmaktadır. Üretim yapmak her gün biraz daha güçleşmektedir. Yok yeğendi, yok kardeşti, yok akrabaydı, yok arkadaştı diyerek işinizi kendi elinizle sabote etmemelisiniz. Çünkü yakınlarınızın çalıştığı bir şirkette, -herkesin söylediğinin tam tersini söylüyorum- siz yeteri kadar emin ve özgür olamazsınız.

Bu anlattıklarımın tek istisnası çocuklarınızdır. Onları kendi otoriteniz altında yetiştirdiğiniz için, küçük yaştan itibaren şirketinize gelip gittikleri için, erişkin yaşa geldiklerinde şirketlerinizde istihdam etmenizde beis yok. Onların şirketinizde çalışması, sizin motivasyonunuzu da yükseltir. Hele hele çocuklarınız işletme fakültelerinden mezun olmuşsa, iyi kötü işletmenin şematik bilgilerine haiz ise size katacakları çok fazla değer vardır. Çünkü o, sizin şirketinizin devamını sağlayacak temel unsurdur. Çocuklarınız şirketinizin geleceği için gereklidir. Mümkünse çocuklarınızı en erken çağlarda işe başlatın.

Şu lafı her iş adamından duyabilirsiniz: “Keşke daha çok çocuğum olsaydı!” Çocuk demek, şirketin emniyetli ellere teslim edilmesi demektir. Bazı şirketler belli büyüklüğe eriştiğinde tabii olarak muhtelif şehirlere dağılırlar. Faaliyet gösterdikleri sektörlere göre, İstanbul, Bursa, Gaziantep, Denizli, Adana, Eskişehir gibi yerlerde temsilcilikleri olur. Bu şehirlerin başında kendi çocuklarınızdan birinin bulunması kadar tabii bir şey olabilir mi? İşte bu durumda daha önce anlatılan mahzurların tam tersi geçerlidir.

Bütün burjuva aileleri çok çocukludur. Mesela Vehbi Koç, herkese iki çocuk tavsiye ederken kendisinin dört çocuğu var. Rahmi Koç’un üç çocuğu var. Üç kızından pek çok vârisi var. Bizlere tavsiye ettikleri ile kendilerinin yaptıkları ayrı ayrı şeyler. Dolayısıyla kendi çocuklarınızın ticarete hevesi varsa onların motivasyonlarını arttırmalısınız. Sizin işinizi yapmak istemiyorlarsa da baskı yapmamalısınız. O da onun seçimi. Herkes tacir olacak diye bir şey yok. Ülkemizin ayakkabı boyacısına, fırıncıya, manava, bilim adamına da ihtiyacı var.

## HATA 06

### *Eşinizi İş Ortağı Yapmanız, Onunla Aynı Çatı Altında Çalışmanız*

En iyi eş, eşinin ne iş yaptığını bilmeyen eştir. En iyi eş, şirkete para almak için uğrayan eştir. En iyi eş, iktidar oyunlarına tevessül etmeyen eştir. Bu, hem kişisel sağlığınız için hem şirketinizin istikbaldeki yeri için önemlidir.



Evlilik hayatı ve iş ortamı farklı alanlar. Rol çatışması yaşamamak için bunları ayırtmakta fayda var. Eğer bu ayırıştırma olmaz ise 24 saat birbirini görmenin getirdiği bıkkınlık da bu durumun ayrı bir acı faturası olur.

Yapılan araştırmalar -tıpkı şirketlerde olduğu gibi- evliliklerin ömrünün de ilk beş yılda şekillendiğini göstermiştir. Beş yılı aşan evlilikler genellikle devam ediyor. Eşinizle aynı iş yerinde çalışmak, evliliğinizin yıpranma katsayısına artırıcı bir etki yapar; ayrıca bu durum evliliğiniz için olduğu kadar işiniz için de sakıncalıdır.

Eş, iş yerinde iktidarın da bir parçasıdır. İş yerinizde arkadaşınızı, yakınınızı, yeğeninizi çalıştırdıktan sonra doğan sakınca, eşiniz söz konusu olduğunda daha fazladır. Eşiniz, sizin çerçevesini çizdiğiniz alanların dışına çıkmak ister. Orada kendi iktidar çerçevesini oluşturmaya çalışır. O yüzden Koç ailesinde bunun tam tersi bir uygulamaya gidilmiştir. Birkaç kuşak geriye giden burjuva aileler genellikle, gelinlerini şirketlerinde çalıştırmazlar. Onlara cemiyetçilikle uğraşmaları için vakıflar kurarlar.

Eşinize şirketinizi yönetme izni verdiğiniz zaman, şirket bir çatışma arenasına döner. Mütemediyen enerjinizi boşa sarf edersiniz. Diğer çalışanlarınızla aranızda çatışmalar yaşanır. Bu, ikircikli bir iktidar ilişkisi oluşturur. Personel eşinize gider, “Ben eşinizle konuştum, dedi ki...” diye başlar konuşmaya. Siz, onun kontrolünü yapana kadar sıkıntılı bir tablo oluşur. Dolayısıyla personel iki başlı yapıda iki başı çatıştırarak kazanç elde etmeye çalışır.

En iyi eş, eşinin ne iş yaptığını bilmeyen eştir. En iyi eş, şirkete para almak için uğrayan eştir. En iyi eş, iktidar oyunlarına tevessül etmeyen eştir. Bu, hem kişisel sağlığınız için hem şirketinizin istikbaldeki yeri için önemlidir.

Eskiden Türk Ticaret Kanunu, “gölge ortak” diye tabir ettiğimiz bir ortaklığı mecburi kılıyordu. Siz bir anonim şirketi, en az beş kişiyle kurabiliyordunuz; bir limited şirketi ise en az iki kişiyle. Bu da lüzumsuz yere, gerekli gereksiz “gölge ortak” doğuruyordu. O zaman da komşuyu çağırarak yerine, insanlar “Gel notere, şuna ortak ol.” diyerek eşlerini şirket ortağı yapıyorlardı. Ama imza atılan hiçbir şey, imza atıldığı sadelikte kalmaz; şirketin istikbaldeki durumuyla ilgili mütemadiyen teyakkuza olan, ne olup bittiğini bilmeye, anlamaya çalışan bir zihin oluşur. Çünkü özellikle kamu borçlarına karşı şirket ortağı, ortaklığı oranında sorumlu tutulur. Yani hem SGK’ya hem vergi dairesine karşı şirket ortağının sorumluluğu vardır. Bu sorumluluk tersine bir istikamet alırcasına işin kendisinde de karşılık bulur. Yakın zamanlarda çıkan bir yasayla en azından yeni şirketlerde artık gölge ortaklıklar olmuyor. Çünkü bu şirketleri tadil etmek de şirketler için bir maliyet teşkil eder. şirketin tek ortağa düşmesi, hisselerinin devredilmesi, statüsünün değişmesi, ana sözleşme metninin tadilatı yeni masraflar demektir. Dolayısıyla bu da sıkıntıları devam ettiren bir süreçtir. İşin eve, evin işe sirayet etmemesi için evi işe, işi eve taşımamalısınız. İkisinin arasına kalın duvarlar örmelisiniz. Aksi durumda yatak odanız şirket yönetim kurulu odasına döner.

## HATA 07

### *Herkese Duyduğunuz Güven Yüzünden Herkesin İnsan Olduğunu Unutmanız*

Sukutuhayale uğramamak, kendi hayal dünyamızda bir fırtınaya sürüklenmemek için herkesin bulunduğu duruma göre farklı pozisyonlar takınabileceğini bilelim. İhanete uğradığımızda bu bizi depresyona sürüklemesin. İnsanlara duyduğumuz güven, bizi sözleşmesiz iş yapmaya yöneltmemeli.



Bazı atasözlerini ve ilahi mesajları, sadece bir rivayet olarak gördüğümüz için bunlar hayatımıza etki etmiyor. Eskilerin kelam-ı kibar dediği sözlerin hayatımıza bir tesiri olmuyor. İmam-ı Azam Hazretleri'nin güzel bir sözü var: “Bir insana itimat edip suizanna uğramak, suizan edip isabet etmekten hayırlıdır.” Biz herkese güvenmeliyiz, çünkü paranoyak gibi yaşayamayız. Bu teyakkuz hâli bizim düşünce dünyamızı da alabora eder. Bu hâl her kişi için geçerli. İnsanın olduğu yerde, insana dair her şey olur. İnsana güvenmeden bir ilişki yürümez. Ama kesinlikle herkesin insan olduğunu da unutmamalıyız. Evladın babaya, eşin eşe, Habil'in Kabil'e yaptıkları ortada. Sukutuhayale uğramamak, kendi hayal dünyamızda bir fırtınaya sürüklenmemek için herkesin bulunduğu duruma göre farklı pozisyonlar takınabileceğini bilelim. İhanete uğradığımızda bu bizi depresyona sürüklemesin. İnsanlara duyduğumuz güven, bizi sözleşmesiz iş yapmaya yöneltmemeli. Her insan bir başka dünya olarak doğuyor. Cenabıhakk'ın yaratıcı meziyetleri o kadar geniş ki, yarattığı hiçbir varlıkta kalıp kullanmamış. Bir insanı seviyoruz diye ona lüzumsuz meziyetler atfetmemeli veya nefret ediyoruz diye onu zemmetmemeliyiz. Rekabeti barbarlığa dönüştüren tek canlı türü insandır. Biz birtakım muhtemel sonuçları hesap ederek itimat mekanizmasını işlettiğimizde büyük hayal kırıklıkları yaşamayız. Aşırı derecede anlam yüklü bir itimat tesisi ise karşı tarafta değil, daha çok bizde menfi neticelere yol açar. Bu bizim zaafımıza dönüşür. İnsanlarla ilişkimizi bir denge üzerine kurmalıyız.

## HATA 08

### *Kredi Kullanmanız, Faize Bulaşmanız*

Dünyanın her yerinde ve Türkiye’de bankalar, işleriniz iyi iken sizinle iyi olurlar. İşleriniz iyi değilse zaten bir bankanın kapısını çalamazsınız. İşleriniz kötüye gittiğinde ise banka önce kendi alacağını kurtarmaya çalışacaktır.

Üniversite mezunu istihdam etmek isterseniz, devlet maaşının yarısını veriyor. Vasıfsız eleman istihdam edeceğim dersiniz, İŞKUR 6 ay maaşını ödüyor. Yurt dışı fuara katılmak isterseniz, birtakım masraflarınızı KOSGEB karşılıyor. Bu tür hibe programlarını harekete geçirmek, ilk başta şirket kaynağı edinmede daha kolay bir yoldur.



Kapitalizm insanı kredi ile borçlanmaya mecbur ediyor. Osmanlı Devleti’nin borç almaya başladığı 1854 yılından bu yana biz, Afrika ülkelerinden bile daha yüksek faizlerle borçlanıyoruz. Uluslararası piyasalarda borçlanma değerleri, Londra merkezli bankalar tarafından belirlenir. Almanya, Fransa gibi ülkelerin libor artı 1 ile borçlandığı yerlerde, Türkiye gibi ülkeler libor artı 8’lerle ancak borç bulabilir. Osmanlı Devleti’nin ilk borç aldığı yıllarda borcun faiz oranı yüzde 25’tir. Bir tefeci bile bu kadar borç faizini alacaklısına yüklemmez.

Kredi ile iş kurma girişimi kötü bir fikirdir. Çünkü en iyi borçlanmanın ilk ödemesi 6 ay sonra başlar. Dünyada borç alarak girişilen hiçbir iş, 6 ayda borcu kapatacak kadar kazanç sağlamaz.

Siz, kredi almakla, kendi şirketinizdeki özgürlük alanınızı bankaya devretmiş oluyorsunuz. Krediyi veren banka olduğu için, bankanın her türlü tasarrufuna açık hâle geliyorsunuz. Şunu iyi bilin ki, hiçbir banka ile beklentiniz düzeyinde ilişki kuramazsınız. İsteddiğiniz faiz oranıyla, istediğiniz kadar kredi alamazsınız. Yeni bir şirket olduğunuz için bilançonuz olmayacak. Bu sebeple ipoteye dayalı kredi kullanmak zorundasınız. Bu durumda malınızı krediye ipotek edeceğinize, doğrudan ticaretini yapacağınız malı satın almak için karşı firmaya ipotek etmeniz daha akıllıca bir yöntemdir.

Dünyanın her yerinde ve Türkiye’de bankalar, işleriniz iyi iken sizinle iyi olurlar. İşleriniz iyi değilse zaten bir bankanın kapısını çalamazsınız. İşleriniz kötüye gittiğinde ise banka önce kendi alacağını kurtarmaya çalışacaktır.

Ülkemizde kredi maliyetleri, dünyadakinin birkaç kat üstündedir. Türkiye’de enflasyonun iki katı üzerinde bir faiz ödüyorsunuz. Enflasyon, yüksek kredi faizini doğuruyor; yüksek kredi faizi

de yüksek maliyeti; yüksek maliyet de yüksek enflasyonu. Bir kısır döngüdür gidiyor. Bankanın istediğiniz zaman yardımcı olmayacağını bildiğiniz hâlde, bankadan kredi alırsam daha rahat ederim dediğiniz anda esaretiniz başlıyor. Ticaret hem dünyada hem Türkiye’de zorlaşıyor. Vadeler kısalıyor, kredi maliyeti ve masraflar artıyor. Ticaret yarın daha da zorlaşacak. Bu yüksek faiz oranları ile daha da zorlaşıyor. Toplumun ve insanların sömürülmemesi için İslam faizi yasaklıyor. Biz Batılılarla, onların yöntemleriyle başa çıkamayız. Banka kurarak, onlarla mücadele edemeyiz. En iyi kapitalist olmaya çalışarak, en iyi finans argümanlarına sahip olarak onlarla bilek yarışına giremeyiz. Çünkü onlar bu işi bizden daha fazla biliyor. Aparatları ve bu konudaki tecrübeleri daha fazla. Bizde doğru dürüst ne burjuvazi ne kapitalist bir zümre var. O yüzden bizim bunlarla böyle bir mücadelenin içine girmemiz beyhudedir. Kur’an-ı Kerim’de Cenabıhak diyor ki: “Ben faiz giren serveti helak ederim.” Kapitalizmin en büyük teorisini Adam Smith’in ise şöyle bir sözü var: “Kapitalizmde cari olan faizin sıfır olmasıdır.” Peki kapitalizm bile faizi bu denli reddediyorsa, bütün ilahi dinler faizi haksız kazanç olarak nitelendiriyorsa, biz de Türk toplumu olarak kredi kartları ve faiz yüzünden mağduriyetler yaşayarak bu faizin ne kadar kötü bir şey olduğunu idrak ettiysek bu yaşadıklarımız ne! Bundan memnun olan kim? Bu faiz düzeninden kim memnuniyet duyuyor? Makbul olan faizin düşük olması değildir; makbul olan, faizin olmamasıdır. Bunu Türkiye’de tecrübe etmiş ve sorunu çözüme kavuşturmuş bir siyasi anlayış var. Erbakan Hoca, 70’li yıllarda üç defa iktidar ortağı olduğunda, TUMOSAN, TAKSAN, Azot Sanayi, Et ve Balık Kurumu gibi kurduğu bütün şirketlerde, daha Türkiye’de hisse senedi nedir bilinmezken yüzde 50 devlet sermayeli, yüzde 50 halka açık şirket modelleri uyguluyordu. 1975 yılında kurulan DESİYAB, yani Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (Sonra bu faizsiz modelin öncüsü kurum Kalkınma Bankası’na dönüştü.) üzerinden o dönem devlet-millet iş birliği modelini ortaya koyuyordu. Bu durum o fabrikaların yatırım maliyetleri üzerindeki faiz kalemini ortadan kaldırıyor. Siz şirketinizi kurduğunuzda daha istikametinizi doğru dürüst tayin etmemişken kredi almanız zaten zor. Varsayalım kurduğunuz iş için kredi aldınız, yeni bir işin cari giderlerine bir de devre faizini, dönem faizini, banka faizini ilave ettiğinizde o şirketin uzun vadeli olması mümkün değil.

Bu dediklerimden “Sermayen yoksa iş yapma!” gibi bir sonuç çıkarılmamalı. Türkiye’de bazı şeyler başlangıç noktasında daha kolay. Devletin pek çok kurumu ve bakanlıklar, hibe programları veriyor. Mesela KOSGEB iki ay süreli girişimci kursları açıyor. O kursu bitiriyorsunuz, devlet size 50 bin lira para hibe ediyor. Üniversite mezunu istihdam etmek isterseniz, devlet maaşının yarısını veriyor. Vasıfsız eleman istihdam edeceğim dersiniz, İŞKUR 6 ay maaşını ödüyor. Yurt dışı fuara katılmak isterseniz, birtakım masraflarınızı KOSGEB karşılıyor. Bu tür hibe programlarını harekete geçirmek, ilk başta şirket kaynağı edinmede daha kolay bir yoldur. Yani şirket kurduğunda, krediye gelene kadar bilmeniz gereken bir sürü fırsat var. Bunları bilmiyorsanız işinizde zaten batarsınız. Kredi büyük bir tehlike. Krediden önce fırsatlar var. Tarım Bakanlığı şu anda genç tarımcı istihdamı yapıyor. Yapacağınız işi söylüyorsunuz, size 30 bin lira kredi veriyor. TÜBİTAK’ın teşvik kredileri; kalkınma ajansları var. Bu ajanslara projelerinizi verebilirsiniz. Aynı şekilde Tanıtma Fonu var; buraya da projenizi verebilirsiniz. Bu imkânlar sizin hiçbir zaman geri ödemeyeceğiniz hibe programlarında mevcut. Avrupa Birliği fonları var. Bunları kullanabilirsiniz. Tarımla ilgili, çevre ile ilgili, sanayi ile ilgili hibe programları mevcut. Mesela Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu var. 3 milyon avroya kadar size hibe veriyor. Mesela siz Çankırı’ya tematik bir otel yaptım diyorsunuz. Kurum size yüzde 60’ını hibe olarak veriyor. Organik tarım için solucan tesisi kurdum diyorsunuz, yüzde 70’ini vereyim diyor.

Kredi ile başladığımız bir iş, sürdürülebilir bir iş değildir. Kredinin ve faizin olduğu şirketten Allah da bereketi alıyor. Sizi ticaretin acımasız gerçekleriyle baş başa bırakıyor. Ben kredi kullanarak başarılı oldum diyen orta sınıf bir esnaf ve iş adamı tanımıyorum. Bugün değilse yarın, yarın değilse altı ay sonra batıyor. Çünkü krediyi kredi ile ödeme alışkanlığına duçar oluyorsunuz. Bu sizi bir ömür boyu karşılayamayacağınız borçlarla baş başa bırakıyor.

Kredinin bir başka sakıncası da zihninizi kolaycılığa alıştırmaya alıyor. Kredi aldığımızda zihninizi iş yapmak yerine bankalardan kredi alarak işi döndürmeye çalışmaya yoğunlaştırıyorsunuz. A bankasından aldığımız krediyi, B bankasından kredi alarak kapatmaya alışıyorsunuz, zihninizi hantallaştırıyorsunuz, gerçeklerden uzaklaşıyorsunuz. Türkiye’de çoğu insan kredi kartının borcunu, bir başka kredi kartından çektiği para ile ödüyor. Bu durum sürdürülemez. Hiçbir banka alacağını kimsede bırakmaz. Zaten banka baştan, sizi sadece şirketinizin varlığı ile değil, şahsi varlığımızla da sorumlu kılıyor. En küçük bir banka krizinde hem şirketinizi hem şahsi varlığınızı kaybetme riskiyle karşı karşıyasınız. Bu da sizi sorunlu bir zihne sahip kılar. Krediyi aldığınız andan itibaren, zihninizin arkasında sürekli bir denizanası duracaktır. Eş, dost, akraba, anne, baba borçlanmalarıyla bile bir işi yapmak tehlikeliyken kredi ile iş kurmak, uçurumdan atlayıp sağ kalıp kalmayacağını merak etmek gibi bir şeydir. O yüzden faizi, bütün dinler ve ideolojiler lanetler. Ama faiz, hayatımızda her zamankinden daha fazla hükümler. O yüzden kredi ve faiz bir işletmede asla tavsiye edilebilir bir şey değildir.

Siz işinizi doğru yaparsanız, o işin büyümemesi mümkün değildir. İyi bir restoran açan bir insanın, o restorani nerede açtığı önemi yok. Farklı bir lezzet, farklı bir hizmet ortaya koyuyorsanız, en mezbele yerde bile insanlar yemeğinizi yemek için kuyruk oluştururlar. İş doğru düzgün, nitelikli yaparsanız, ürününüzün alıcısı sizi hiç ummadığınız bir yerde bulur. O yüzden acele etmeye gerek yok. Hormonlu büyümeye gerek yok. Nasıl 45 günlük tavuk, hormonlu ve zararlı ise faiz de hormonlu ve zararlıdır.

*Faiz yiyenler, ancak şeytanın çarptığı kimsenin kalktığı gibi kalkarlar. Bu, onların, “Alışveriş de faiz gibidir.” demelerinden dolaydır. Oysa Allah alışverişi helal, faizi haram kılmıştır. Bundan böyle kime Rabb’inden bir öğüt gelir de (o öğüte uyararak) faizden vazgeçerse artık önceden aldığı onun olur. Durumu da Allah’a kalmıştır (Allah onu affeder.). Kim tekrar (faize) dönerse işte onlar cehennemliklerdir. Orada ebedî kalacaklardır. Allah, faiz malını mahveder, sadakaları ise artırır (bereketlendirir). Allah hiçbir günahkâr nankörü sevmez. (Bakara Suresi, 275-276)*

## HATA 09

### Çek Kullanmanız

Soyut olan bir şeyi somuta, mücerret olan bir şeyi müşahhasa döndürmek manalı değil. Çek, bir tacirin en son her türlü teşebbüsü yaptıktan sonra ele alacağı bir enstrüman olmalı. Yoksa karpuz keser gibi çek kesmek, onu bir marifet addetmek, ilk başta çok lezzetli gelebilir ama acısı sonra çıkar.

Senet, çeke göre daha az mahzurlu bir değişim aracıdır. Vadesi itibarıyla, senette size üç gün opsiyon verilir. Protesto olduğunda 10-15 gün içinde ödeme yapma zemininiz oluşur. Bunun sarsıcı sonuçları olmaz.



Çek kullanma meselesi, kredi kadar tehlikeli bir mevzudur. Diyelim ki benden 100 bin lira alacağınız var. “Fazla sorun etme.” diyerek çalışma masamın çekmecesini açtım ve fiyakalı bir şekilde çıkardığım çeki, çok ileride bir tarihe imzalayıp önüne koydum. Senin için soyut bir alacak, somut bir alacağa dönüştü. Benim için soyut bir borç, somut bir borca dönüştü. Aradan günler geçti ve çekin ödeme günü geldi. Benim 90 bin liram var. 10 bin lirayı bulamıyorum. Sizi aradım, 90 bin lirayı hemen ödeyeyim, 10 bin lirayı da birkaç gün içerisinde dedim. “Ben o çeke güvenerek kredi kullandım.” diyerek kabul etmediniz. Bankaya götürdünüz ve çekin arkasını yazdırdınız. Çekin yazıldığı an, diyelim ki o anda piyasada tedavülde olan 30 çekiniz var; o çek karşılıksız çıktığı an, geri kalan 29 çek, 1 saat içinde o hesaplardan çıkar. Çünkü bütün çekler, bir hesaba kote edilmiştir. Çekin karşılıksız çıktığı an, bir sinyalizasyon sistemiyle 29 yere mesaj gider. Farklı bankalar olsa bile Takasbank bu çek karşılıksız diye mesaj gönderir. 29 çek aynı anda sistem dışına çıkar. Aynı gün ilgili ilgisiz herkes sizi arayıp “Bu çek yazılmış, bunu al, bana müşteri çeki ver.” der. Bu küçük çaplı bir iflasın başlangıcıdır. Artık alarm zili çalmıştır.

Bundan 5 sene evvel, bir çekin karşılıksız çıktığının Merkez Bankası kayıtlarına girmesi aylar sürerdi. Banka size bir düzeltme hakkı tanırdı. Siz o düzeltme hakkını yılda iki kere kullanırdınız. Ondan sonra çekiniz ödendi olarak Merkez Bankası kayıtlarına girer ve daha az sorun yaşırdınız. Siciliniz bozulmazdı. Şimdiki dijital sistem çok farklı, çok hızlı. Diyelim toplam borcunuz 500 bin lira, 30 çek için bir anda 500 bin lirayı tedarik etmeniz veya birkaç gün içinde 500 bin liralık müşteri çeki bulmanız gerekir.

Her sektör kendi dinamikleriyle döndüğü için sizin çekinizin bulunduğu kişilerin yaşadığınız olumsuzluktan haberdar olması uzun sürmez.

Soyut olan bir şeyi somuta, mücerret olan bir şeyi müşahhasa döndürmek manalı değil. Çek, bir tacirin en son her türlü teşebbüsü yaptıktan sonra ele alacağı bir enstrüman olmalı. Yoksa karpuz keser gibi çek kesmek, onu bir marifet addetmek, ilk başta çok lezzetli gelebilir ama acısı sonra çıkar.

Senet, çeker göre daha az mahzurlu bir değişim aracıdır. Vadesi itibarıyla, senette size üç gün opsiyon verilir. Protesto olduğunda 10-15 gün içinde ödeme yapma zemininiz oluşur. Bunun sarsıcı sonuçları olmaz. Sizi hapis cezasıyla tecziye edecek bir değişim aracı değildir senet. Bir de çekin hapis cezası gibi bir yaptırımını vardır. İki defa karşılıksız çıkan çekteki miktar kadar adli cezanın ödenmesinden sonra, bu üçüncü kez tekrarlandığında hapis cezası söz konusu olur. Bu da sizin işlerinizi tümüyle yürümez hâle getirir. Onun için burada çek de kredi kullanmanın, hatta para basmanın farklı bir biçimidir. Siz kendi paranızı basmış olursunuz. Çok tehlikeli bir iş yaptığının farkında olmalısınız.

Hele bir adam hem kredi hem çek kullanıyorsa onun nerede ne zaman yalpalayacağı hiç belli olmaz; kendisini dramatik bir son beklemektedir. Zaten çekinizin karşılıksız çıktığı sistemde görüldüğü anda, ilk olarak kredi hesaplarınız tehlikeye düşer. Hemen kredi geri çağırımlar başlar. Kredide planınızı dönem faizi üzerine kurmuş iken adam pat diye bir ihtarname ile sizden kredisini bir hafta içinde ister. Ne yapacaksınız? Ki öyle bir hakkı da var. Sadece taksitli kredileri çağırılmaz. Geri kalan her türlü ticari krediyi isteyebilir. Hükûmet edenlerin bankaları “Kredileri geri çağırdığınızı duyuyoruz.” diyerek tedip etmeleri bu sebeptir. Bir ihtarnameye bakar. Size ve şirketin ortaklarına verdiğim krediyi 7 gün içinde kapatın kardeşim der. Senin “Niye istiyorsun?” deme hakkın yok.

Konuya girerken de ifade ettiğim gibi çek, kredi kadar tehlikelidir. Kredide, iktisadi olarak her şeyini kaybetme ihtimaliniz var, çekte buna ilave olarak hapisle cezalandırılabilirsiniz. 10 adetli üç koçan çek, sizi bir ömür hapiste yatırmaya yeter. Karşılıksız çıkan çekinizle hapis cezasıyla karşılaşmanız; işinizi, ailenizi, her şeyinizi kaybetmeniz anlamına da gelir. Çek kullanmak hormonlu büyümenin, inorganik büyümenin bir şeklidir.

## HATA 10

### *Ortaklık Yapmanız*

Ortaklık; paylaşmak, müsamaha göstermek gibi bir sürü şey gerektirir. Ortağının her davranışı senin gözüne batarsa, onunla ülfet edemezsen ortaklığın devamı mümkün değil. Türkiye’de sağlıklı ortaklıklar olmuyor. Burjuvazi bile ortaklıkları devam ettiremiyor.



Beş kişi bir araya gelip bir şirket kurduysanız diyelim, buna anonim şirket denir; ama Türkiye’de ortak iş yapma, anonim davranma kültürü yok. Türkiye’de ortaklıklar asla ve kat’a uzun ömürlü olamıyor. Dünyada da çok ortaklılık fazla görülüyor.

Batılılar, finansman sağlamak için güçlü borsalar kurmuşlar. Örneğin bizde her şirket kendini borsaya kote ettiremez. Şartları daha ağırdır. Amerika’da da her şirket kendini bir anda borsaya kote ettiremez; ama orada “melek yatırımcı”, “beyaz yatırımcı” gibi yatırımcı seçenekleri var. Kaynak daha fazla olduğu için onlarda finansman bulmak biraz daha rahat. Türkiye’de bir şirket üç yıl üst üste zarar etse Borsa İstanbul’da işlem görmesi mümkün değil. Ama gerek Londra’da gerek Pekin’de gerek Paris’te bu işler bizden daha kolay yürüyor. Ortaklık üzerinden kaynak bulma işi onlarda daha kolay.

Amerika’da birkaç şirket dışında, büyük şirketlerin çoğu ailelerindir. Bazıları ortaklık kurmuş aileler elindedir. Bizde böyle bir şey yok.

Ortaklık, paylaşmak, müsamaha göstermek gibi bir sürü şey gerektirir. Ortağının her davranışı senin gözüne batarsa, onunla ülfet edemezsen ortaklığın devamı mümkün değil. Türkiye’de sağlıklı ortaklıklar olmuyor. Burjuvazi bile ortaklıkları devam ettiremiyor. İlk kuşak şirketi kuruyor, ikinci kuşak büyütüyor, üçüncü kuşak ortaklığı bozuyor. Sabancı ailesi örneği ortadadır. Şimdilerde Sabancı Grubu üçe dörde bölünmüş durumda. Ailenin her ferdi kendi müstakil işine yoğunlaştı. Bu, taşrada daha seri ve daha hızlı bir şekilde meydana geldi. Ortaklık yapıp buradan iyi sonuçlar elde eden STFA Grubu’ndan başka kaç iyi örnek daha gösterilebilir? Küçük şirketlerde paylaşım daha da zordur.

Bizim insanımızın “Ben patron ve baş olmalıyım.” hayali vardır. Sokaktaki vatandaşın bile başbakanlıkla ilgili bir düşüncesi vardır.

Kolektif davranmak zor bir iştir. Ortağının seni mütemadiyen dengelediği hâller, “Ben bu işi daha kolay yaparım.” psikolojisine sürükler. Bu sebeple ortaklıklar uzun ömürlü olmuyor. Herkes bunu etrafında görür. Her yanlışı biz tecrübe etmeyelim.

## HATA 11

### *Uzun Vadeli Mal Almamanız, Uzun Vadeli Mal Satmanız*

24 ay vadeli mal aldıysanız 12 ay vadeli satmanız lazım. Eğer aldığınız vadeyle mal satarsanız kısa sürede teklersiniz. Kâr marjınız düşer, finansman maliyetiniz artar. İşi döndüremeyebilirsiniz. Tahsilatta sorunlarla karşılaşabilirsiniz.

Güvene dayalı bir ticaret yapılmış olsa maliyetlerin üzerine faiz binmemiş olur. O zaman da malı daha makul bir kâr haddi ile satmak mümkün hâle gelir. Bu durumda ortalama maliyet yüzde 25 düşer. Bu da sizi sektörünüzde daha rekabetçi hâle getirir.



Vade miktarı sektöre göre değişir. Bazı sektörlerde itimat telkin ederek, bazı sektörlerde bir yıl vadeli mal alarak bunu günlük nakit akışına çevirebilirsiniz. Mesela oyuncak, kırtasiye, bijuteri, kozmetik, mobilya ve bir kısım tekstil ürünleri gibi... Kozmetikte 18 aya, mobilyada 12 aya, bazen 24 aya uzanan vadeler var.

Adam size 24 ay vadeli mobilya veriyor. Basiretli bir tüccar olarak bu vadeyi 12 aya indirmeniz gerekmiyor. Vadeli mal alman, satıcının finans dengesini kurma stiliyle ilgilidir. Dolayısıyla benim hem sermayeye ihtiyacım var hem kaynak üreterek para kazanmam gerek. Böylece basiretli bir tüccar olarak borcumu ödemem lazım. Borcumu vermezsem mal alamam. Borcumu ne kadar düzenli ödersem piyasa kredim o kadar artar. Piyasa kredisinde de razı olunan şartlar ne ise iş ilişkisi o minval üzere yürütülür.

24 ay vadeli mal aldıysanız, 12 ay vadeli satmanız lazım. Eğer aldığınız vadeyle mal satarsanız kısa sürede teklersiniz. Kâr marjınız düşer, finansman maliyetiniz artar. İşi döndüremeyebilirsiniz. Tahsilatta sorunlarla karşılaşabilirsiniz. Ürün satışında karşılaşacağınız sorun, karşı tarafa ödeyeceğiniz borçta sıkıntı yaşamanıza yol açar. Dolayısıyla basiretli bir adam, kısa vadeli mal satar, mümkünse peşin satar, ama alabileceği en fazla vade ile ürün alır. Siz 24 ay vadeli mal alırken yıllık maliyetlerinizden bir yıllık enflasyonu düşüyorsunuz. Amme yararına ticaret yapmadığınız için aldığınız malın üzerine bir kâr marjı koyup sattığınızda aynı zamanda bir sermaye elde ediyorsunuz. Bu sistemi doğru kullandığınızda başka hiçbir kredi aparatına ihtiyaç duymazsınız.

Doğru borçlanma modelleriyle sermaye temin etmeniz mümkün. Karşınızda malını satmak isteyen bir üretici var. Ama pazar bulamıyor. Siz o üreticinin malını satmak üzere bir şirket

kuruyorsunuz. Sermayeyi de üretici tedarik ediyor. Bursa'da, Kayseri'de, Gaziantep'te bir mobilya firmasına gidip “Ben senin filan şehirde bayiniz olmak istiyorum. Beni tanımıyorsun. Ben sana ipotek vereyim. Sen bana bu ilin bayiliğini ver. Ben de seninle ticaretimi devam ettireyim.” diyebilirsiniz. Ortaya koyduğunuz bu modelde, ipotek edeceğiniz malınızın değeri 100 bin lira ise karşı taraf da size 200 bin liralık kredi açar. Karşı tarafa gayrimenkul ipoteği göstermeniz itimat verir. Açılmayacağını zannettiğiniz bütün kapılar açılır. Yani bankayla yapacağın işi, doğrudan işi yapan kişiyle yap. Böylece sermayeyi, malınızı satmak istediğiniz kişiden almış olursunuz. Bu meşru ve maliyetleri düşüren bir yöntemdir. Kredi faizi, üretim maliyetine bindiği için bizim imalat maliyetimiz yüksek olmak durumundadır. Tarlada bir lira olan domates, markette neden 8 lira? Çünkü her aracı, kendi kârını ve maliyetini aldığı fiyatın üstüne bindiriyor.

Üretici Ziraat Bankasından aldığı kredi sebebiyle, 75 kuruşluk domatese 1 lira diyor. Kabzımalın gözü dönmüş, ihtikâr yapıyor. Nakliyeciyi arabayı kredi ile almış. Kredinin maliyetini navluna yüklüyor. Domates, İstanbul haline girdiğinde ihtikâr yapan bir kabzımal tarafından satılıyor. O da maliyetini mala yüklüyor. Halden mal tedarik eden market doğal olarak kredi kullanıyor. O kullandığı krediyi maliyet olarak senden çıkarması lazım. Böylece birçok yerde maliyete yüksek faiz oranı biniyor. Bunları düşündüğümüz zaman, bu maliyetlerin artması normal. Oysa güvene dayalı bir ticaret yapılmış olsa maliyetlerin üzerine faiz binmemiş olur. O zaman da malı daha makul bir kâr haddi ile satmak mümkün hâle gelir. Bu durumda ortalama maliyet yüzde 25 düşer. Bu da sizi sektörünüzde daha rekabetçi hâle getirir.

Nietzsche, “Uçuruma bakma. Uçurum da sana bakar.” der. Her sektörde kendi sermayeni tahkim edecek kadar fırsatlar var. Sen krediye bakarsan ticareti kredi gözüyle görürsün. Türkiye’de PETKİM gibi, TÜPRAŞ gibi peşin para ile alışveriş yapan, tekel olan işletmelerin hâkimiyet kurduğu sektörlerin dışında hâlâ birçok sektörde fırsat yoğunluğu çok fazla. Zaten basiretli tüccar da bu fırsatları gören kişi olmalı.

## HATA 12

### *Çalışanlarınızın ve Çözüm Ortaklarınızın, Sizinle ve Şirketinizle İlgili Hukuki Delil Toplamasına Meydan Vermeniz*

Dijital dünyada, olabildiği kadar az iz bırakacağınız bir şekilde ilişki kurun. Ne olur ne olmaz. Bugün dostun olan, yarın düşmanın olabilir. Bu tür yazışmaları önemsiz gibi telakki etmeyin. Çalışanlarınıza unvanlarını yazılı olarak verin. Sizi sorumluluk altına sokacak e-postayı reddedin. Söz konusu kişiyi çağırın ve uyarın.

Birine jest yapmak istiyorsanız bu jesti onun adını yazılı bir materyalde -örneğin kitapta- geçirerek değil, ona ikramiye vererek yapın; başka mükâfatlar verin. Söz uçar yazı kalır, yazılı olan her şey aleyhinize delil olabilir.



Her şey iyi gidiyorken insanları tanıyamazsınız. Sorunlar baş gösterince herkesin gerçek yüzü ortaya çıkar. İngiltere’de yayın sektöründe sudoku furyasının başladığı dönemde bu ülkeye gitmişim. O zaman uçaklarda, trenlerde, parklarda, kafelerde herkes sudoku çözüyordu. Ben de Londra’da kitapçılardan birkaç sudoku kitabı temin ettim ve Türkiye’ye döndükten sonra bunların yayın haklarını satın aldım. Daha sonra da bu kitapları yayımladım. Hatta kitaplardan biri, o hafta en çok satan kitaplar arasına girdi. O arada bizde dizgicilik yapan bir çalışan, bir program keşfetmiş. “Ben bu sudoku kitaplarına benzer kitaplar yapabilirim.” dedi. Ben de “İyi yap, görelim.” dedim. Hatta hevesinin artması için ve daha üretken olmasını teşvik etmek gayesiyle kitaplara adını da koymasını söyledim. O hercümerç içerisinde biz o çalışanımızla yayın sözleşmesi yapmadık ve ben bunun faturasını çok ağır ödedim. O arkadaş şirketten ayrıldıktan kısa bir süre sonra bizim yayınevini mahkemeye verdi. Benim bir jest olsun diye yaptığım davranış, yayınevimize 24 bin liralık maliyet olarak geri döndü. Bunun bir nedeni benim ihmalem idi. Ben onun delil toplamasına izin verdim. Nasıl verdim? Kitaba adını koymayacakken koydum.

Şu an Ticaret Kanunu, elan işten kendi ayrılan kişinin kıdem tazminatı alamayacağını öngörüyor. İşten çıkarttığınıza ise bunu ödemekle yükümlüsünüz. Ben çalışanlarımızdan kendi ayrılıp, bizi dava edip, organize şekilde aleyhimize kıdem tazminatı almaya dönük davranışlarda bulunanlara şahit oldum. Bir redaktörümüz, gönderdiği elektronik postalarda yardımcı editör unvanını kullanmıştı. Editör olmadığı hâlde insanlarla editör sıfatıyla yazışıyordu. Tabii editörün

maaşının yüksek olması lazım; hâlbuki o redaktördü. Ama şirketimiz uzantılı e-posta hesabından editör olarak yazdığı için delil üretmiş oldu. E-postalar da delil niteliğindedir.

Şu an Ticaret Kanunu, ticari defterleri en büyük delil sayıyor. Daha önceleri ticari defterlerin sadece açılışı için noter tasdiki isterken şimdi kapanış için de tasdik edilmesini istiyor. Eskiden deftere sonradan kayıt girilebiliyordu. Şimdi kapanış tasdiki de yapıldığı için defterdeki delilleri devletin mühürleriyle kabullenmiş oluyorsunuz. Onun için, elektronik yazışmalar dâhil, her türlü yazışmayı mahkemeler delil kabul ediyor. Mahkeme “Rızan olmasaydı bu delilleri kabul etmezdim.” diyor. Ticari deftere giren her türlü kayıt belge niteliğindedir. Şahsi elektronik hesabınızdan yaptığınız her türlü eylem bir delildir. Karşı tarafa koz veren bir materyaldir.

Dijital dünyada, olabildiği kadar az iz bırakacağınız bir şekilde ilişki kurun. Ne olur ne olmaz. Bugün dostun olan, yarın düşmanın olabilir. Bu tür yazışmaları önemsiz gibi telakki etmeyin. Çalışanlarınıza unvanlarını yazılı olarak verin. Sizi unvan konusunda sorumluluk ve talep altına sokacak e-postayı reddedin. Söz konusu kişiyi çağırın ve uyarın. Karşıdaki kişinin planlı hareket ettiğini bilin ve size e-postayı hangi saatte attığına bile dikkat edin. Adam size saat 21.00’de mail atar, sonra mahkemede ben 21.00’e kadar mesai yaptım diye attığı maili delil olarak gösterir. Oysa o saate kadar şirketinizde karısını veya kocasını beklemiştir. Bunları ayrıntı diye atlamayın. Kimseye malzeme vermeyin.

Söylediğiniz her sözün, yaptığınız her yazışmanın, attığınız her adımın hukuki, adli ve mali sonuçları olduğunu hesaba katarak hareket edin. İşler iyi ve yolundayken göz ardı ettiğiniz her şey, işler ters gittiğinde sizi ciddi yaptırımlarla karşı karşıya bırakabilir. Bir elektronik postayı silebilirsiniz ama o, sunucuda duruyor. E-postayı Gmail, Hotmail gibi özel hesaplardan attıysanız onlar da o hesapların sunucusunda duruyor. Log kayıtları da silinmiyor.

Birine jest yapmak istiyorsanız bu jesti onun adını yazılı bir materyalde -örneğin kitapta- geçirerek değil, ona ikramiye vererek yapın; başka mükâfatlar verin. Söz uçar yazı kalır, yazılı olan her şey aleyhinize delil olabilir. Hem bankalar hem büyük şirketler karşı tarafa ihtar mahiyetinde bir şablon belirlediler. Artık elektronik posta atarken altına şunu yazıyorlar:

“Bu elektronik posta ilgisine gönderilmiştir. İlgilisi değilseniz bu postayı reddedin. Bu e-posta hukuki bir delil olarak kullanılmaz.”

Elektronik posta artık meri hukukun da tanıdığı bir delil niteliğindedir.

## HATA 13

### *Söz Vermeniz*

Bir tacirden istenen söz ya bir ödeme ya bir teslim taahhüdü ya da bir yükümlülüğün ifası ile ilgilidir. Söz vermek zorunda kaldığınıza göre ya kasanızda para yoktur ya da elinizde mal.



Dünyanın en kolay işi söz vermektir. Ama onun gereğini yapmak çok zordur. Söz vermek, dışınızdaki şartlarla da ilgilidir. Ben bunu yaparım, öderim dediğiniz her şey o günün şartlarında söylenmiştir. Sözün gereğini yerine getirmez, o günün şartlarına bağlıdır. Şartlar müsait değilse sıkıntıya girmeniz kaçınılmazdır.

Her şeyin insanın aleyhine döndüğü ve döndürülebildiği zamanlardayız. Teorik olarak söz vermek, çok kolaydır. Müşkülatınız, verdiğiniz sözün gereğini yerine getirmediğiniz zaman başlar.

Ziya Paşa “Ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz.” diyor. Söz, gereği yerine getirildiğinde etkilidir. Söz vermek, o gün sizde olmayan bir şeyle ilgili bir taahhüt altına girmektir. Oysa geleceğin ne getireceğini bilmiyorsunuz. Türkiye, her an her şeyin olabildiği bir ülke. Dünyada dolar düşerken Türkiye’de yükselebilir. Petrol fiyatları da aynı şekilde. Bir sabah uyandıığımızda darbe girişimi olduğunu öğrenebilirsiniz. Bunların hiçbiri sizin kontrol edebileceğiniz alanlar değildir.

Sözünüzün kıymetli olmasını istiyorsanız mümkün olduğunca söz vermemelisiniz. Çünkü siz unutsanız da söz verdikleriniz size hatırlatır. Sözünüzü tutabilmeniz, bütün şartlara hâkim olmanızla mümkündür. Bir tacirden istenen söz ya bir ödeme ya bir teslim taahhüdü ya da bir yükümlülüğün ifası ile ilgilidir. Söz vermek zorunda kaldığınıza göre ya kasanızda para yoktur ya da elinizde mal.

Matbaacısınız diyelim ve bir teslimatınız var. “Üç gün içinde teslim ederim.” diye söz veriyorsunuz. Üç günün iki gününde öngöremediğiniz bir şekilde elektrikler gidebilir. Veya araya başka bir iş girebilir. Diyelim ki Taksim’de bir iş yeriniz var ve işler yolunda gidiyor. Günlük cironuz çok yüksek. Pat diye bir olay meydana geldi. Dükkânınız bir hafta kapanmak zorunda kalabilir. Günlük hayatta mütemadiyen karşılaştığımız hâller... Yahut nakliyecisiniz. Malı teslim edeceğiniz yere 200 km kala aracınızın tekeri patladı. Beklemediğiniz bir anda motorunuz arızalandı. Sözünüzü çiğnemenizi zorunlu kılan hâller bunlar.

İnsanlar sizi verdiğiniz sözle yargılar ve muaheze ederler, bardağın boş tarafını görürler. Birine 1 milyon ödemişsinizdir, 100 bin lira bakiye kalmıştır. O aldığı bir milyonu görmez, alacağı 100 bin liraya bakar.

Hiç kimse var olan parayla ticaret yapmaz; bu durum, daha baştan ilişkilerin derme çatma kurulmasına yol açar.

İnsanların Türkiye’de babadan dededen kalma yüz milyonlarca değerinde paraları, gayrimenkulleri yok. Herkes kendi gayretleriyle ticaret yapmaya ęalıřıyor. Bu da başlangığta işin ne kadar zor olduğunu gösteriyor.

Sözünüzü yerine getirmemeniz aleyhinize sonuçlar doğurur. Ticaret yapan sizsiniz. Yıllarca büyük gayretle oluşturduğunuz itibarınızı yitirirsiniz. Müşterinizi kaybedersiniz. O sebeple, mutlaka söz vermeniz gerekiyorsa ihtimalleri de hatırlatarak söz verin. Buna gri alanlar bırakmak denir. Hayatta da böyledir. Hayatın her cephesinde olduğu gibi bu hususta da temkini elden bırakmamak, her attığınızı vuramayacağınızı bilerek hareket etmek lazımdır.

## HATA 14

### *Alacakla Borç Ödeyecek Noktaya Gelmeniz*

Sınırsız krediniz, sınırsız sermayeniz, sınırsız borçlanma imkânınız yok. Böyle bir dünya da yok. Bakkal plasiyerin parasını iki hafta geciktirdiğinde üçüncü haftada plasiyer ona mal vermez. Çünkü plasiyerin de hesap verdiği bir otorite vardır.

Akıllı ve basiretli bir tacir asla ve kata mahkeme kozunu gündelik hayatta kullanmaz. Avukatını hemen devreye sokmaz. Bunlar itfaiye gibi en son başvuru kapılarıdır. Zaten bir işi mahkemeye tevdi eder etmez envanterinizden çıkarmayacaksınız ama zihninizde o işi unutacaksınız.



Dünyanın en rahat ve kolay işi, bir şeyleri teorik olarak konuşmaktır. Bu kitap, anlatımı itibarıyla şematik gibi görünebilir fakat filhakika hayatın kendisi de şematiktir. Eğer siz alacaklarınızı tahsilde müşkülât çekiyorsanız yapacağınız şeyler son derece sınırlıdır. Sermayeniz yetersizse alacaklarınızı tahsil etmek sizin için çok daha önemlidir. Alacaklarınızı tahsil edemediğiniz takdirde, borçlanma yoluna gitmek zorunda kalırsınız. Basiretli bir tüccar, alacaklarını tahsilde sıkıntı yaşayacağını hissettiğinde “Gaza basmayayım, ama hızımı da hafif azaltayım.” der. Hemen borçları azaltıp vadeleri uzatacak önlemler alması gerekir. Muhtemel tarihleri ileriye atarak alacaklara dönük bir eylem planı yapması lazımdır. Esas olan donan alacağını süratli bir şekilde tahsil edebilmektir. Bunu yapabilmek için:

- 1- Karşı tarafa iskonto yapabilirsiniz.
- 2- Kamudaki alacağınızı hemen alma yoluna gidebilirsiniz
- 3- Para yerine mal da alabilirsiniz.

Bunlar birer yöntemdir. Başka tahsilat yolları da bulabilirsiniz.

Herkesin ödeme kapasitesi, borçlanma kabiliyeti ve sermayesi kadardır. Sermayeniz 100 bin lira, borçlanma kabiliyetiniz 50 bin lira ise 151 bin liralık bir taahhütte bin lira açığımız var demektir. Bu durumda borçlanamazsınız.

Borcunuz, sermayenizden fazlaysa ciddi bir sorunla karşı karşıyasınız demektir. Sınırsız krediniz, sınırsız sermayeniz, sınırsız borçlanma imkânınız yok. Böyle bir dünya da yok. Bakkal plasiyerin parasını iki hafta geciktirdiğinde üçüncü haftada plasiyer ona mal vermez. Çünkü plasiyerinde hesap verdiği bir otorite vardır.

Ticaret, süratli davranman, ani kararlar alman gereken bir mücadele alanıdır. Filmlerde Hulusi Kentmen'in başkanlık ettiği yönetim kurulunun toplandığı sahnelerdeki gibi değildir ticaret. O sahneler son derece şematiktir. Bunu söylerken "Büyük holdinglerde yönetim kurulu toplantıları yapılmıyor." gibi bir şey demiyorum. Ama filmlerdeki yönetim kurulu toplantıları da gerçek yönetim kurulu toplantılarını yansıtmıyor.

En büyük alacaklınız battığı takdirde, size belki tesiri bir yıl sürecek bir finans külfeti bırakabilir. 10 yıldır çalıştığınız ve ödemelerini tıkr tıkr yapan bir firmanın batması, sizi de güç durumda bırakır. Çünkü siz onun borçlanma parametrelerini bilmiyorsunuz. Şirketin içinde ne olup bittiğinden haberiniz yok. Ama birden iflas erteleme istiyor. Yasa dört yıl koruma kalkana kadar onu koruma altına alır. Siz ona bir müeyyide uygulayamazsınız. O yüzden o alacağın sıkıntı teşkil edeceğini fark eder etmez bir çözüm yolu bulup -iskonto, takas gibi- ilgili kişiye önerin. Sorunu mahkemeleşmeden çözmeye çalışın. Mahkeme, bütün ümidinizi yitirdiğinizde, alacaklarınızdan ümidinizi kesip üzerine bir bardak su içecek duruma geldiğinizde başvuracağınız bir mercidir. Akıllı ve basiretli bir tacir asla ve kata mahkeme kozunu gündelik hayatta kullanmaz. Avukatını hemen devreye sokmaz. Bunlar itfaiye gibi en son başvuru kapılarıdır. Zaten bir işi mahkemeye tevdi eder etmez envanterinizden çıkarmayacaksınız ama zihninizde o işi unutacaksınız. Zihninizi onunla meşgul etmeyeceksiniz. O sizin değil, avukatınızın işidir. Şirket toplantısının bir satırlık bir konusuna dönüşmüştür. Mahkemeye çok sık başvurduğunuz zaman, sektörde adınız, uzlaşmaz, geçimsiz, iş yapılmaz kişiye çıkar. İlgili şahıs hemen "Borcu üç gün geciktirdik, bizi icraya verdi; yedi gün geciktirdik böyle oldu." gibi piyasada tezvirat yapmaya başlar. Türkiye'de bir sektörde bir şeyin duyulma ve rakiplerinizin ondan haberdar olma süresi 15 dakika. Dünyadaki bir felaketi haber alma süreniz de 15 dakikadır. Milyonlarca insan, elinde kamera, ses kayıt aleti ve canlı yayın cihazı ile gezmektedir. Adam cuma hutbesini bile Facebook'tan canlı yayınlıyor. Teşhir etme diye bir sorunumuz var. Bu da bizi her türlü fenalıktan anında haberdar ediyor. Negatif çok satıyor; kötülük çok daha hızlı taraftar buluyor. Medya, âdeta kötülükleri duyurma yarışı içinde. Bu yüzden her durumun her an sektörde işitilebilir olduğunu dikkate almadan iş yapamayız. Öfkemiz kabardığında süratle o zehirli iklimden uzaklaşmak gerekir. Herkesle çatışırsanız ürettiğiniz emtiayı satın alacak insan bulamazsınız.

## HATA 15

### *Çalışanlarınıza Vefalı Olmamanız*

Bir şirkette 15, 20 yıl çalışmak, tek başına çok kayda değer bir iştir. Bizde birçok şirketin ömrü 15, 20 yıl olmadığı için bir kişinin bir şirkette 15, 20 yıl çalışması fevkalade önemlidir. Bu, şirketin müessese hâline geldiğinin de göstergesidir.

İnsanlar şirketlerini yönetirken merhamet, vefa gibi duygularını göz ardı ederlerse “Merhamet etmeyene merhamet edilmez!” düsturu, gün gelir önlerine çıkar. O sebeple, şirketin çalışanlarına karşı, özellikle şoför, kapıcı, aşçı, hizmetli, sekreter gibi insan kaynaklarına, diğer insan kaynaklarından daha fazla değer verip onlara vefa göstermek gerekir.

Şirketlere kıymetiharbiye kazandıran insanlardır. İnsanlara -en alt katmandakinden en üst katmandakine kadar-kıymetli, vazgeçilmez olduklarını hissettirmek lazımdır. İnsanlar hor görüldükleri, tahkir ve istiskal edildikleri müesseselerde çalışmak istemezler.



Aslında vefa, hayatın her safhasında korunması gereken bir erdem. Özellikle müesseselerin çalışanlarına karşı vefalı olması, müessese olmanın da bir şartıdır. Hayatın her cephesinde vicdana ve merhamete ihtiyacımız vardır. Vicdan, Allah'ın merhametinin bizdeki tezahürüdür. Vicdanın olmadığı yerde Allah'a itikat yoktur. Merhametin, vicdanın veya vefanın olmadığı bir iş yeri, bizi umutsuzluğa düşürür. Bir iş yerinde karşılaşmak isteyeceğimiz en son şey, vefasızlık, nankörlük, kadir kıymet bilmezliktir. Bu, siyasette de ticaretle de yönetim anlayışında da devlet yönetiminde de geçerlidir. Vatandaşına vefa gösterilmeyen ülke, yaşanabilir bir ülke değildir. Kim ki yaptığı işte vefayı, kadirşinaslığı önemser, o daha kalıcı ve daha köklü olur.

İyilik, dalga dalga yayılan bir duygudur. Şirket-çalışan ilişkisi de dalga dalga yayılan duygulardan müstağni değildir. Eğer çalışanlarınıza merhamet göstermezseniz onlardan verim alamazsınız. Türkiye’de çalışan nüfusun yaşlanması, beraberinde vefasızlığı da getiriyor. Devlet, emekliliği ve sosyal hakları bir şarta, bir belgeye bağladığı için orada işlerin nasıl döneceği memurun veya kamu işçisinin bildiği bir şey. Son yıllarda özel sektörde sendikalaşma neredeyse bittiği, artan

işgücüne rağmen sendikalı çalışan sayısı azaldığı için şirketle çalışan arasındaki ahlaki ve vefaya dayalı ilişki önem kazanmıştır.

Özel sektörde de çalışan insan kaynağı yaşlanmaya başladığında çalışanla ilgili iki türlü soru/sorun karşımıza çıkıyor;

1- Kıdem tazminatı. Oranı her yıl artmaktadır. Şirketlerin ömrü uzadıkça şirket üzerindeki kıdem tazminatı yükü artıyor.

2- Verimlilik azalması. Çalışanın yaşı ilerledikçe verimi düşüyor. Varsayalım 25 yaşında bir kişiyi işe aldınız. 15 yıl sizinle çalıştı. 40 yaşına geldiğinde cevvaliyeti, verimliliği minimize oldu. Geçen her yıl verimliliği biraz daha azalır. Tecrübesi var ama enerjisi yok. Zamanla tahammülü azalıyor. Yaptığı iş onun için giderek daha sıkıcı hâle gelmeye başlıyor.

Bir şirkette 15, 20 yıl çalışmak, tek başına çok kayda değer bir iştir. Bizde birçok şirketin ömrü 15, 20 yıl olmadığı için bir kişinin bir şirkette 15, 20 yıl çalışması fevkalade önemlidir. Bu, şirketin müessese hâline geldiğinin de göstergesidir.

Düşen enerjinin yanında, yıllar geçtikçe çalışanın ücreti de artıyor. Her yıl mütemadiyen zam yapıldığı için çalışanın ücreti belli bir istikrara kavuşuyor. Bu arada, çalışma süresi uzadıkça çalışanın iş yerinden alacağı kıdem tazminatı da iyice birikiyor. Enerjisi düşük, kıdem tazminatı yüksek, 2000 lira maaşı olan bir çalışanın yerine 1500 lira maaş ile daha yüksek enerjili, kıdem tazminatı olmayan bir çalışan bulabilirsiniz.

Bana göre, kapitalizmin en büyük iki icadından biri, kadının istihdam alanına sokulmasıdır. Kadın çalışan işgücünü yarı yarıya düşürür. Kapitalizmin ikinci büyük icadı ise asgari ücrettir.

Eskiden insanlar kölelerine, hizmetkârlarına eşit davranırlardı. Onlarla aynı evde yaşarlardı. Köle, en kötü ihtimalle evin efendisinin eskilerini giyer, yediği yemekten yer, aynı yerde barınır. Dahası kölenin hastalık gibi başına gelebilecek her türlü sorundan efendisi sorumluydu.

Şimdi kapitalizm bir insanı sabah 9'dan akşam 6.30'a kadar asgari ücretle çalıştırıyor. O insandan en verimli, en enerjik anlarını istiyor. Ondan sonra evine git dinlen, sabah da aynı zindellekle yine gel diyor. Hastalığına, barınmasına, beslenmesine karışmıyor. Tabii buna ilişkin sigorta müessesesi vs. oluşturmuş. Sağlık için hastaneler, güvenlik için karakollar kurmuş.

Kapitalizm hem çevreyi kirletir hem de çevrecilere yardım eder. Kapitalizm seni moda ve sair enstrümanlarla borçlandırır, borcunu ödemediğin takdirde seni her türlü felakete maruz bırakır. Kapitalizm insanı müteyakkız yaşamaya zorlar. Ama mütemadiyen müteyakkız yaşanmaz. İnsan sürekli önüne bakarak yürüdüğünde bir çukura düşme bile bir direğe çarpar. Bu, sürdürülebilir bir hayat biçimi değildir.

Kadınların çalışmasına karşı değilim. Sadece kapitalizmin kadının işgücünü istihdam piyasasında istismar ettiğini anlatmaya çalışıyorum. Keza asgari ücrette de bu böyle. “Sen bunu al, ölmeyecek kadar yaşa, bana hizmete devam et.” diyor kapitalizm. Tabii bu noktada asgari ücretin dünyanın her yerinde aynı olmadığını söylemek gerekiyor. Ülkelerin gayrisafi millî hasılasına göre asgari ücretin miktarı değişiyor. Türkiye’de asgari ücret 300 avro kadar, Almanya’da 2000 avro. Hâliyle iki ülkenin asgari ücretle çalışanlarının refah düzeyleri de birbirinden çok farklı. Gelir düzeyi yüksek ülkelerde, asgari ücret alan bir kişi ömür boyu hiç kimseye muhtaç olmadan yaşayabilir. Konforlu bir evde oturabilir. Senede bir veya iki kere tatile çıkabilir. İyi bir arabaya sahip olabilir. Türkiye’de asgari ücretli birinin Doğan, Şahin veya Kartal gibi bir arabası da olmaz. Zaten mesele sadece arabanın satın alınması da değildir; arabanın bakım ve masrafı ayrı bir maddi külfettir.

Normal şartlarda, merhametsiz, kaba, vefasız bir işveren, bir kişiyi 5 yıldan fazla istihdam etmez. Altıncı yılda bir bahane bulup hem kıdem tazminatı düşükken hem de genç nüfustan istifade etmek için onu işten çıkarır. Ama bu takdirde hem kurumsallaşamaz hem de ahlaki bir davranışta bulunmamış olur.

İnsanlar şirketlerini yönetirken merhamet, vefa gibi duygularını göz ardı ederlerse “Merhamet etmeyene merhamet edilmez!” düsturu, gün gelir önlerine çıkar. O sebeple, şirketin çalışanlarına

karşı, özellikle şoför, kapıcı, aşçı, hizmetli, sekreter gibi insan kaynaklarına, diğer insan kaynaklarından daha fazla değer verip onlara vefa göstermek gerekir.

şirketler, nefes alan, hayat mücadelesi veren canlı organizmalar gibidir. şirketi yaşatmak ile bebek büyötmek aynıdır. 1 yaşında, 2 yaşında, 3 yaşında, 5 yaşında, 10 yaşında, rüştünü ispat edeceği yaşta, erbain yaşında gibi... Bunlar Türkiye gibi sermaye kültürünün yeni yeni neşvünema bulduğu, gelişmeye başladığı bir ülkede önemlidir.

Bir şirketin 20 yıl, 40 yıl yaşaması son derece önemlidir. Bu nasıl mümkün olur? şirketi tek başına sermaye ayakta tutmaz. şirketlere kıymetiharbiye kazandıran insanlardır. İnsanlara - en alt katmandakinden en üst katmandakine kadar- kıymetli, vazgeçilmez olduklarını hissettirmek lazımdır. İnsanlar hor göröldükleri, tahkir ve istiskal edildikleri müesseselerde çalışmak istemezler.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.